



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti potravinářského podniku  
Evaluation of the Competitiveness of the Food Company

Student: Bc. Denisa Čípová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Čípová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **02 Ekonomika podniku**  
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti potravinářského podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of the Food Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
  3. Zhodnocení konkurenceschopnosti potravinářského podniku
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KEŘKOVSKÝ, Milan a Ondřej VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

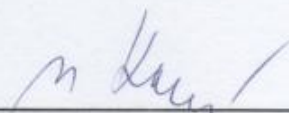
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

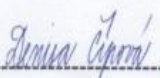


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

  
-----

Bc. Denisa Čípová

### **Poděkování**

Srdečně bych chtěla touto cestou poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové Ph.D. za všechny konzultace, připomínky i cenné rady, kterými přispěla k vytvoření této práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Věře Kunderátové a Tomášovi Kunderátovi za jejich ochotu a přívětivou spolupráci a v neposlední řadě mojí rodině za bezmeznou podporu.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO - METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>8</b>
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	8
2.1.1	<i>Podnik.....</i>	8
2.1.2	<i>Rodinný podnik.....</i>	8
2.1.3	<i>Konkurence.....</i>	8
2.1.4	<i>Konkurenceschopnost.....</i>	9
2.1.5	<i>Konkurenční výhoda.....</i>	10
2.1.6	<i>Konkurenční strategie .....</i>	10
2.2	PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....	11
2.2.1	<i>Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti podle Jiráska.....</i>	11
2.2.2	<i>Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti dle Kotlera .....</i>	12
2.2.3	<i>Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti dle Mikoláše.....</i>	12
2.3	METODY HODNOTÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	15
2.3.1	<i>Finanční analýza .....</i>	15
2.3.2	<i>Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....</i>	24
2.3.3	<i>Hodnocení životaschopnosti podniku.....</i>	27
2.4	POSTUP A APLIKOVANÁ METODIKA PRO ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ....	29
<b>3</b>	<b>ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI POTRAVINÁŘSKÉHO PODNIKU.....</b>	<b>30</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA FIRMY CYRILOVO PEKAŘSTVÍ S.R.O. ....	30
3.1.1	<i>Významné mezníky v historii firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. ....</i>	30
3.2	SOUČASNÁ SITUACE KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....	31
3.3	VYHODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ FIRMY.....	32
3.3.1	<i>Zhodnocení vybraných ukazatelů rentability.....</i>	32
3.3.2	<i>Zhodnocení vybraných ukazatelů likvidity .....</i>	33
3.3.3	<i>Zhodnocení vybraných ukazatelů aktivity.....</i>	34
3.3.4	<i>Zhodnocení vybraných ukazatelů zadluženosti.....</i>	36
3.3.5	<i>Zhodnocení modifikovaného Tafflerova indexu .....</i>	37

3.3.6	<i>Závěrečné zhodnocení vybraných poměrových ukazatelů</i>	38
3.4	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	39
3.4.1	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	39
3.4.2	<i>Hrozba vstupu do odvětví</i>	40
3.4.3	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	42
3.4.4	<i>Hrozba substitutů</i>	43
3.4.5	<i>Konkurenční rivalita v odvětví</i>	44
3.4.6	<i>Interpretace výsledků analýzy konkurenčního prostředí</i>	45
3.5	VYHODNOCENÍ VITALITY PODNIKU	47
3.5.1	<i>Finanční výsledek</i>	48
3.5.2	<i>Spokojenost finančních účastníků</i>	48
3.5.3	<i>Spokojení zákazníci</i>	49
3.5.4	<i>Výrobky vypovídající trhu</i>	50
3.5.5	<i>Výzkum trhu cílený na pokrok</i>	51
3.5.6	<i>Školení a motivování zaměstnanci</i>	52
3.5.7	<i>Kapitálová základna</i>	53
3.5.8	<i>Spolehliví dodavatelé</i>	54
3.5.9	<i>Výhodná lokalizace podniku</i>	55
3.5.10	<i>Poměr k životnímu prostředí</i>	55
3.5.11	<i>Vitalita podniku Cyrilovo pekařství s. r. o.</i>	56
4	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
4.1	SHRNUTÍ	57
4.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58
4.2.1	<i>Návrhy na zlepšení finanční situace</i>	58
4.2.2	<i>Návrh na posílení konkurenční pozice</i>	59
4.2.3	<i>Návrh na rozšíření portfolia zákazníků</i>	59
4.2.4	<i>Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů</i>	59
4.2.5	<i>Doporučení pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o.</i>	60
5	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63

<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	



# 1 Úvod

V současné době je konkurenceschopnost stále častěji skloňována a velmi úzce souvisí s pojmem konkurence. Jednotlivé podniky by si měly uvědomovat svou konkurenceschopnost a snažit se ji upevňovat i formovat. Každý podnik by měl disponovat konkurenčním potenciálem, který je spojován nejen s finančními analýzami, ale také s rostoucím vlivem nefinančních faktorů. Pro soudobý podnik by měla být charakteristická inovativnost, odpovídající kvalita produktů, flexibilita a poskytování dalších sekundárních služeb. Samotná existence vzájemného soupeření mezi podniky vyvolává u podniků potřebu přicházet na trh s inovovanými nebo s novými výrobky či službami. Pro každý podnik by mělo být klíčové, aby se naučil využívat své dovednosti, které mu pomohou udržet své postavení v odvětví, v lepším případě zvyšovat svůj tržní podíl.

Snaha zlepšovat svou pozici na trhu může u řady podniků směřovat ke konkurenčnímu boji, který se v důsledku může přeměnit v boj o samotné přežití podniku. Velmi důležitá je schopnost pružně reagovat na konkurentovy pomyslné útoky a změny trhu. V některých odvětvích by bylo mnohem přínosnější, kdyby podniky přeměnily mnohdy neutuchající konkurenční boje ve vzájemnou spolupráci.

Všeobecně se na trhu mohou vyskytovat podniky, které svou konkurenceschopnost upevňují prostřednictvím konkurenční výhody. Konkurenční výhoda nachází svou podstatu v hodnotě, kterou podnik vytváří svým zákazníkům a může mít i rozličné podoby. V období stále přetrvávající ekonomické krize je pro podnik významné udržovat v povědomí svých zákazníků a také zaměstnanců pocit integrity, naděje a identity. U současného zákazníka dokáže rodinná atmosféra s ohledem na jeho kořeny vytvořit silnou vazbu k podniku.

Struktura diplomové práce je tvořena dvěma částmi. V první části jsou vymezena teoreticko - metodologická východiska konkurenceschopnosti, v níž jsou blíže specifikovány základní pojmy, přístupy a metody. Druhá část obsahuje aplikaci vybraných metod pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného potravinářského podniku. Výsledkem je zhodnocení finančního zdraví, životaschopnosti podniku a zmapování konkurenčních sil podniku. Na základě analýz je učiněno shrnutí a doporučení.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost potravinářského podniku. Podnik působí v oblasti výroby a prodeje tradičních valašských frgálů, zároveň provozuje kavárnu, venkovský krámk a má vybudovanou síť prodejen. Zhodnocení konkurenceschopnosti bude realizováno prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy za období let 2009, 2010 a 2011, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a Pollakovy metody pro zhodnocení životoschopnosti podniku. Na základě získaných výsledků budou vyvozeny příslušné návrhy a doporučení.

## **2 Teoreticko - metodologická východiska konkurenceschopnosti**

Kapitola obsahuje teoreticko – metodologická východiska konkurenceschopnosti. Zaměřuje se na vymezení základních pojmů, soudobé přístupy sloužící ke zhodnocení konkurenceschopnosti a metody hodnotící konkurenceschopnost. Pro teoretickou část této práce jsou stěžejní publikace Konkurenční potenciál průmyslového podniku Mikoláš (2011), Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku Mikoláš (2005) a Finanční analýza Růčková (2011).

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

V rámci této podkapitoly jsou vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání a konkurenceschopnosti: podnikání, podnikatel, podnik, rodinný podnik, dále konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

#### **2.1.1 Podnik**

Nejobecněji lze podnik definovat jako subjekt, v němž se přeměňují vstupy na výstupy. Z právního hlediska je podnik chápán jako soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Poněkud obsáhleji je podnik charakterizován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která vznikla za účelem dosažení zisku.

#### **2.1.2 Rodinný podnik**

Jak samotný název napovídá, rodinný podnik je specifický svou vysokou zainteresovaností rodinných příslušníků, kteří se podílí na řízení a chodu podniku. Jednotliví členové jsou mnohdy velmi silně motivovaní, usilují o hospodárnost zdrojů, flexibilně reagují na změny potřeb zákazníků apod. Na druhou stranu může docházet ke střetům zájmů mezi jednotlivými členy rodiny či mezi generacemi (Srpová, 2010).

#### **2.1.3 Konkurence**

Z hlediska mikroekonomie je konkurence chápána jako proces střetávání protichůdných zájmů ekonomických subjektů. Konkurence je buďto tržní nebo mimotržní. Tržní konkurence souvisí bezprostředně s trhem a dělí se na konkurenci cenovou a necenovou. Cenová konkurence je charakterizována rozdílnými náklady na výrobu a konkurence necenová je zaměřena na kvalitu. Mimotržní konkurence zahrnuje kromě legálních postupů také metody nelegální např. průmyslovou špionáž, korupci (Jurečka, 2010).

Konkurence je z hlediska podnikání vztah dvou a více firem, které mezi sebou navzájem soupeří či soutěží. Konkurenci lze chápat také jako zdroj objevování změn, neboť podnik musí být schopen reagovat na nové situace. Konkurent v konkurenčním vztahu musí splňovat následující kritéria (Mikoláš, 2011):

- musí mít konkurenční zájem (vlastnit specifický potenciál, tedy podnikavost),
- musí být konkurenční (disponovat konkurenčním potenciálem, tj. konkurenceschopností (Mikoláš, 2011).

#### **2.1.4 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je jedním z klíčových faktorů výkonnosti podniku, která velmi úzce souvisí s konkurenčním potenciálem (Marinič, 2008). V současné době je pojetí konkurenceschopnosti spjato s hledáním nových rozměrů. Firmy se při vymezování konkurenčního potenciálu opíraly o finanční výkazy, realizovaly finanční analýzu, která je považována za tradiční metodu. Kromě finančních faktorů nabývají na významnosti i tzv. mimofinanční faktory, jimiž jsou např. integrita, kvalita výrobku, identita apod.

Vedení progresivních firem se snaží nalézat specifické přednosti, jejichž prostřednictvím se daná firma liší od ostatních firem a je tak ve svém odvětví jedinečný konkurenceschopný podnik. V oblasti hodnocení konkurenceschopnosti je kladen značný důraz na celostní pohled na firmu. Přístupy a koncepce, které zahrnují nejen finanční, ale i mimofinanční faktory jsou např. koncepce ledovcové bilance M. J. Kiernana, model IDINMOSU, koncepce oceňování podniku a další (Mikoláš, 2011).

Hučka (2011) charakterizuje konkurenceschopnost jako klíčový pojem ve všech ekonomikách. Konkurenceschopnost firmy je definována jako schopnost udržet, popřípadě zvyšovat, svůj podíl na trhu. Konkurenceschopnost je členěna na vnitřní a vnější. Vnitřní konkurenceschopnost je zaměřena na trh domácí, vnější konkurenceschopnost je ve vztahu s trhy zahraničními. Na samotný trh mají vliv níže uvedené faktory konkurenceschopnosti:

- cena,
- užité vlastnosti (kvalita a funkčnost produktu),
- kvalita dodávky (servisní podmínky, záruka, marketing, ad.) (Hučka, 2011).

Jak tvrdí Marinič (2008), je nutné odlišovat konkurenceschopnost na mikroekonomické a makroekonomické úrovni a také konkurenceschopnost podniku na daném trhu. Na

makroekonomické úrovni sleduje konkurenceschopnost výkonnost jedné ekonomiky vzhledem k výkonnosti druhé ekonomiky, přičemž měřítkem výkonnosti je např. ekonomický blahobyť, exportní potenciál apod.

Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni používá indikátory, jimiž jsou využití přírodních zdrojů, produktivita, úroveň vzdělání ad. Propojení firem s propracovanou strategií s příznivým makroekonomickým prostředím vytváří žádoucí efekt v podobě prosperity jednotlivých zemí.

Na firemní úrovni je konkurenceschopnost považována za schopnost přinášet na trh konkrétní výrobky při zachování rentability. Jádrem konkurenceschopného podniku je tvořeno z umění nabídnout vyšší kvalitu než konkurence, popřípadě, jeli to nutné, snížit konečnou cenu výrobku (Marinič, 2008).

### **2.1.5 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je definována jako dlouhodobá schopnost firmy poskytovat zákazníkům větší užitnou hodnotu, která má podobu splnění potřeb nebo znatelnějšího naplnění jejich očekávání ve srovnání s konkurenčními firmami. Tato užitná hodnota je včleněna do vyšší ceny produktu či služby a také do výše prodeje. Dosažení konkurenční výhody je značně motivační faktor pro firmu, jeho vlastníky i pro vrcholový management. V současné době je klíčovým problémem nalezení faktoru, jež zaručí poměrně dlouhodobou konkurenční výhodu. Firmě ovšem nestačí tento faktor rozpoznat, musí jej také umět zvládnout a využít. Velmi výhodná je pro podnik existence bariér, která znemožní konkurenčním firmám danou konkurenční výhodu získat, napodobit, či překonat (Zuzák, 2011).

Dle Portera je konkurenční výhoda ztotožněná s přidanou hodnotou. Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou firma vytváří pro své zákazníky a která přesahuje náklady na její vytvoření (Kapoun, 2010).

### **2.1.6 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie prozkoumává možnosti, jež podniku pomáhají efektivněji konkurovat a upevňovat tak své postavení v odvětví. Konkurenční strategie je soubor cílů, které chce firma naplnit, a opatření, jež vedou k dosažení těchto záměrů (Porter, 1994).

Cílem konkurenční strategie je vytvoření takového postavení podniku v odvětví, aby mohl působit proti konkurenčním silám, popřípadě získat jejich vliv na svou stranu (Mikoláš, 2005).

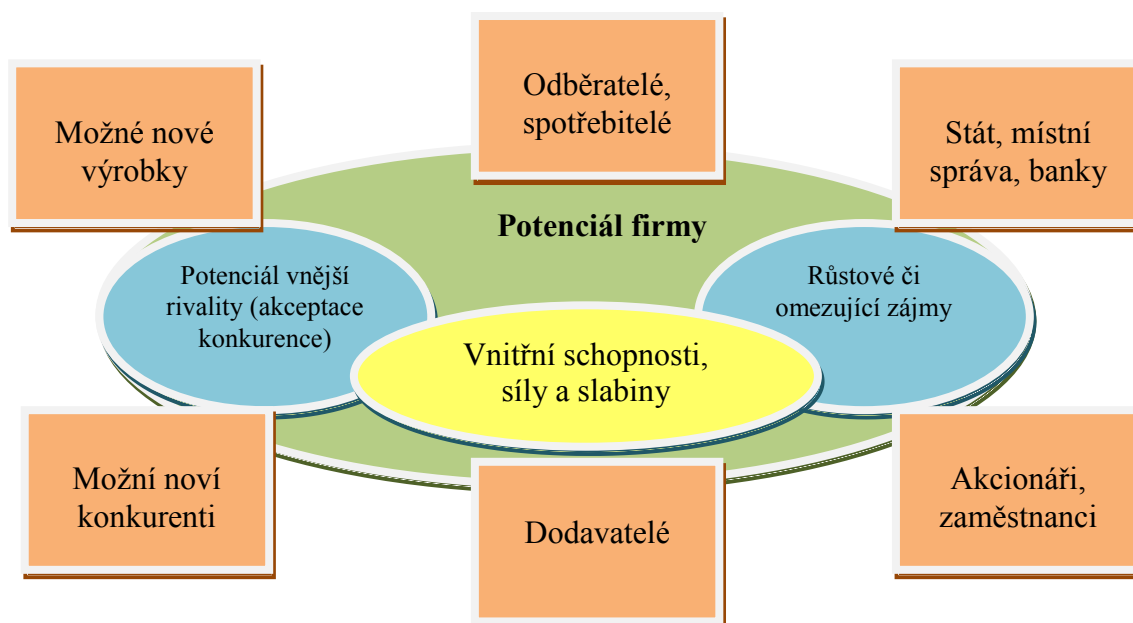
## 2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti

Tato podkapitola blíže specifikuje přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti. Následující stránky pojednávají o konkurenceschopnosti dle pohledů, které jsou zachyceny v publikacích Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku Mikoláš (2005), a Konkurenční potenciál průmyslového podniku Mikoláš (2011).

### 2.2.1 Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti podle Jiráska

Jiráskova konkurenční strategie (viz Obr. 2.1) rozšiřuje Porterovo pojetí konkurenčních sil (viz podkapitola 2.3.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil). V jeho konkurenční strategii jsou definovány dvě síly a to síly vnitřní a vnější. Mezi vnitřní konkurenční síly jsou zahrnuty např. síly a slabiny podniku, vnitřní schopnosti, ohrožení a příležitosti okolí apod. Vnější síly firmy jsou tvořeny zaměstnanci, odběrateli, dodavateli, možnými novými konkurenty ad. (Mikoláš, 2005).

**Obr. 2.1 Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska**



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 72)

V modelu je patrné rozšíření rozsahu konkurenčních sil, především pojetí strategického potenciálu podniku o vliv vnějších sil v jeho vnitřním prostředí. Teorie konkurenčních sil byla posunuta směrem k teorii potenciálu. Z tohoto pohledu zasahuje konkurenceschopnost coby

potenciál firmy mnoho externalit, které nejsou obsaženy v modelu konkurenčních sil M. E. Portera (Mikoláš, 2005).

### 2.2.2 Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti dle Kotlera

P. Kotler se opírá při vymezení konkurenční strategie o tržní pozici firmy (Mikoláš, 2005). Níže uvedené strategie popisují sílu, se kterou daný podnik vstupuje na trh (Tomek, 2009):

- **Vedoucí firma na trhu** – strategie je zaměřena na dodavatele, který zaujímá na trhu významné nebo dominantní postavení. Tento dodavatel stanovuje tržní podmínky, zavádí na trh nové výrobky, mění ceny dříve než konkurence apod.
- **Tržní vyzyvatel** – daná firma se svým postavením zaujímá druhé, třetí nebo čtvrté místo v pořadí. Její postavení na trhu je výrazné, zvolená strategie bývá ofenzivní. Tato firma umí nacházet slabá místa v oblasti cen nebo služeb konkurenta a následně zaútočí. Ofenzivní strategie je cílena na malé a střední podniky.
- **Následovatel** – dodavatel získává na trhu menší podíl. Primárně se vyhýbá konkurenčnímu boji. Snaží se konkurovat vedoucí firmě na trhu skrze zlepšování služeb, cenovými změnami nebo novými výrobky.
- **Výklenkář** – výklenkářem je ten, kdo nalézá na trhu výklenky. Jinými slovy výklenkář usiluje o získání těch částí trhu, jež jsou velkými dodavateli opomíjeny. Stejně jako následovatel se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a zaobírá se určitým segmentem trhu např. specifickým produktem nebo geograficky vymezenou skupinou (Mikoláš, 2005).

Výše zmiňované strategie lze komplexněji charakterizovat pomocí rozčlenění na dvě skupiny. První skupinu tvoří první dvě strategie, které vychází ze silných stránek a příležitostí a jsou tvořeny rozvojovým potenciálem. Druhá skupina je složena z dalších dvou strategií a vyznačují se znaky slabých stránek a ohrožení a strategie firmy obsahuje potenciálně obranné prvky (Mikoláš, 2005).

### 2.2.3 Přístup k hodnocení konkurenceschopnosti dle Mikoláše

V současné době již nepostačuje nacházení konkurenceschopnosti firmy pouze ve finančním zdraví, inovačním dynamismu a v síle marketingu, nýbrž je nutné hledat nové

dimenze. V konkurenčním boji nabývají tyto dimenze podob jako např. celkový design firmy, celkové chování firmy, její image a goodwill, komunikace uvnitř i vně firmy ad.

Konkurenční potenciál firmy je tvořen následujícími složkami (viz Obr. 2.2):

1. identita,
2. integrita,
3. mobilita,
4. suverenita.

**Ad 1) Identita** podniku zahrnuje vnitřní a vnější znaky, které pomáhají nalézt vlastní osobitost dané firmy vzhledem k okolnímu světu. V současné době se stává firemní identita stěžejním faktorem konkurenceschopnosti, jak uvádí Mikoláš (2011).

Prostřednictvím identity se podniku zobrazuje jeho role, poslání a vlastní obraz. Identita je charakterizována následujícími pěti stěžejními znaky:

- *Idea* – základní myšlenka, která reprezentuje podstatu existence podniku, prostupuje jako vize firmou a vyvrstvá do podnikatelského záměru.
- *Totem* – reprezentační místo ideje – objekt přeměňující ideu do prostorové podoby, dále místo či lokalita.
- *Design* – audiovizuální, estetický apod. obraz ideje, který se rozvíjí prostřednictvím totemu a ostatními znaky identity.
- *Rituál* – komunikace, procesy, chování ad., jež jsou odvozeny z ideje realizující její obsah.
- *Inovace* – proces, během kterého se přeměňuje idea, totem, design a rituál do nových forem.

V přímém konkurenčním boji jsou viděny projevy identity formou různých mutací jako např. odcizování, napodobování, vzájemná konkurence příbuzných identit (téměř totožné označení, design apod.).

**Ad 2) Integrita** podniku je charakterizována její soudržností. Integrita je tvořena dvěma protiklady. Dynamičnost a pružnost pracovníků firmy mající svou vlastní osobitost na jedné straně. Na straně druhé spojení této vlastní individualizované identity s firmou jako s celkem. Pokud nejsou v podniku přítomny oba tyto protiklady současně, dostane se firma do značných ekonomických a jiných problémů, které povedou k jejímu zániku (Mikoláš, 2011).



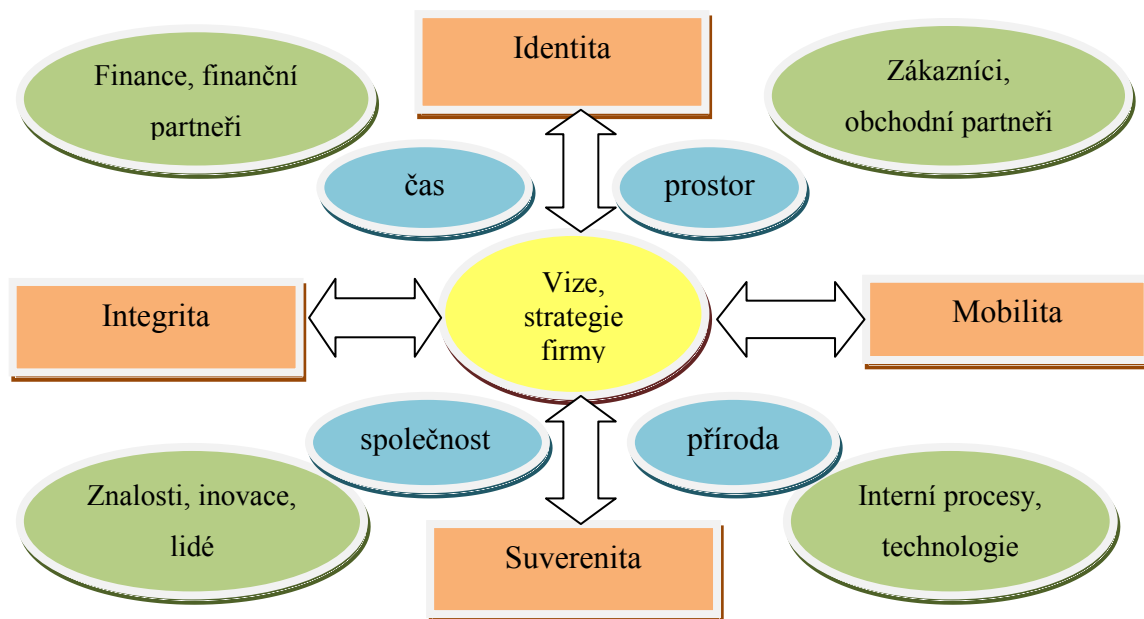
**Ad 3) Mobilita** je dispozice firmy, která je vymezena umem podniku reagovat na změny uvnitř a vně firmy. Její projevy znázorňuje pohyb firmy v časoprostoru, přemísťování činností a vztahů firmy, popřípadě materiálních a nemateriálních prvků. Komplexně vzato je mobilita schopnost a možnost firmy přizpůsobit se a zároveň vyvíjet se s ohledem na okolní podněty (Mikoláš, 2011).

**Ad 4) Suverenita** znázorňuje postavení firmy v rámci podnikatelského prostředí. Daný podnik je suverénní, pokud má reálnou možnost rozhodovat o svém vývoji účinně a účelně a zároveň mu je poskytnuta možnost efektivně realizovat svá rozhodnutí (Mikoláš, 2011).

Pokud jsou tyto čtyři výše uvedené charakteristiky nevyzrálé, je přítomno vysoké riziko ohrožení zdravého rozvoje podniku, jak uvádí Mikoláš (2011). Dále je nutné uvést, že riziko ztráty není cílené pouze na věřitele, zaměstnance či obchodní partnery, ale také na samotnou firmu a její vlastníky.

V rámci dané problematiky je konkurenceschopnost odlišná u malých a velkých podniků, neboť malé firmy lokálního charakteru mají minimální suverenitu a mobilitu, kdežto transnacionální podniky jsou celosvětově mobilní. Každá firma by si měla uvědomovat, že jádrem konkurenceschopnosti je její podnikatelská vize a strategie bez ohledu na její velikost (Mikoláš, 2011).

**Obr. 2.2 Model soudobé konkurenceschopnosti - model IDINMOSU**



Zdroj: Mikoláš (2011. s. 201)

## 2.3 Metody hodnotící konkurenceschopnost

Třetí podkapitola této diplomové práce je zaměřena na metody, které hodnotí konkurenceschopnost. První metodou je finanční analýza, jejíž klíčovou část tvoří elementární metody. Druhou metodou je Porterova analýza konkurenčních sil, která se opírá o metodologii Keřkovský, Vykypěl (2006). Poslední teoreticky vymezenou metodou je hodnocení životaschopnosti podniku Pollak (2003)

### 2.3.1 Finanční analýza

Růčková (2011, s. 9) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*“ Finanční analýza zhodnocuje firemní minulost, přítomnost a předpovídá budoucnost. V rámci finanční analýzy se zpracované finanční ukazatele používají při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí.

Finanční analýza, jak uvádí Knápková a Pavelková (2013), zahrnuje komplexní zhodnocení finanční situace firmy. Jejím prostřednictvím je odhalováno, zdali je daná firma v zisku, zdali je schopna splácet své závazky včas, zda vykazuje vhodnou kapitálovou strukturu apod.

Dle Strouhala (2010) je finanční analýza významný nástroj, jehož prostřednictvím je dosahováno cílů finančního řízení. Finanční řízení firmy usiluje o to, aby management mohl posoudit minulý, současný a budoucí stav firmy a aby byly managementu podniku poskytnuty potřebné informace pro strategická, taktická a operativní rozhodnutí.

Dle Kislingerové (2008) není finanční analýza pouhou aplikací dobře známých postupů, nýbrž spíše jakýmsi cyklem, v němž se mohou objevovat nové souvislosti, které následně umožní přehodnotit některé kroky.

Základním cílem finančního řízení firmy je především dosahování finanční stability, kterou lze hodnotit prostřednictvím schopnosti vytvářet zisk a zajištění platební bilance. Finanční analýza je zachycována z časového pohledu ve dvou rovinách. První rovina je pohled do minulosti, jež prozkoumá, jak se podnik vyvíjel až do přítomnosti. Druhá rovina je spojená s finančním plánováním. V krátkodobém časovém horizontu je finanční plánování spjato s běžným chodem podniku, kdežto v dlouhodobém horizontu se zabývá rozvojem podniku (Růčková, 2011).

Finanční analýza vychází z různých informačních zdrojů, které mají odlišnou dostupnost, ale v zásadě se člení na informace externí a interní. Externí informace mají svůj

původ ve vnějším prostředí, jsou zaměřeny nejen na samotný podnik, ale také na domácí a zahraniční okolí podniku. Externí informace jsou čerpány z odvětvových analýz či analýz národního hospodářství, mezinárodních analýz, burzovních informací z tisku, informací z oficiálních statistik apod. Ne finanční informace tohoto typu vychází z postavení na trhu, opatření vlády, kvality managementu, konkurence atd. Kdežto interní informace se týkají analyzovaného podniku bezprostředně. K veřejně dostupným informacím se řadí data z účetní závěrky. Účetní závěrka účetních jednotek je tvořena z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy, v níž je přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Interní data zahrnují údaje o vnitropodnikovém účetnictví, o podnikových statistikách, o vnitřních směrnících firmy aj. Mezi ne finanční informace, jež také nejsou veřejně přístupné, jsou zařazovány informace o produktivitě práce, či objemovém množství produktů a služeb (Růčková, 2011).

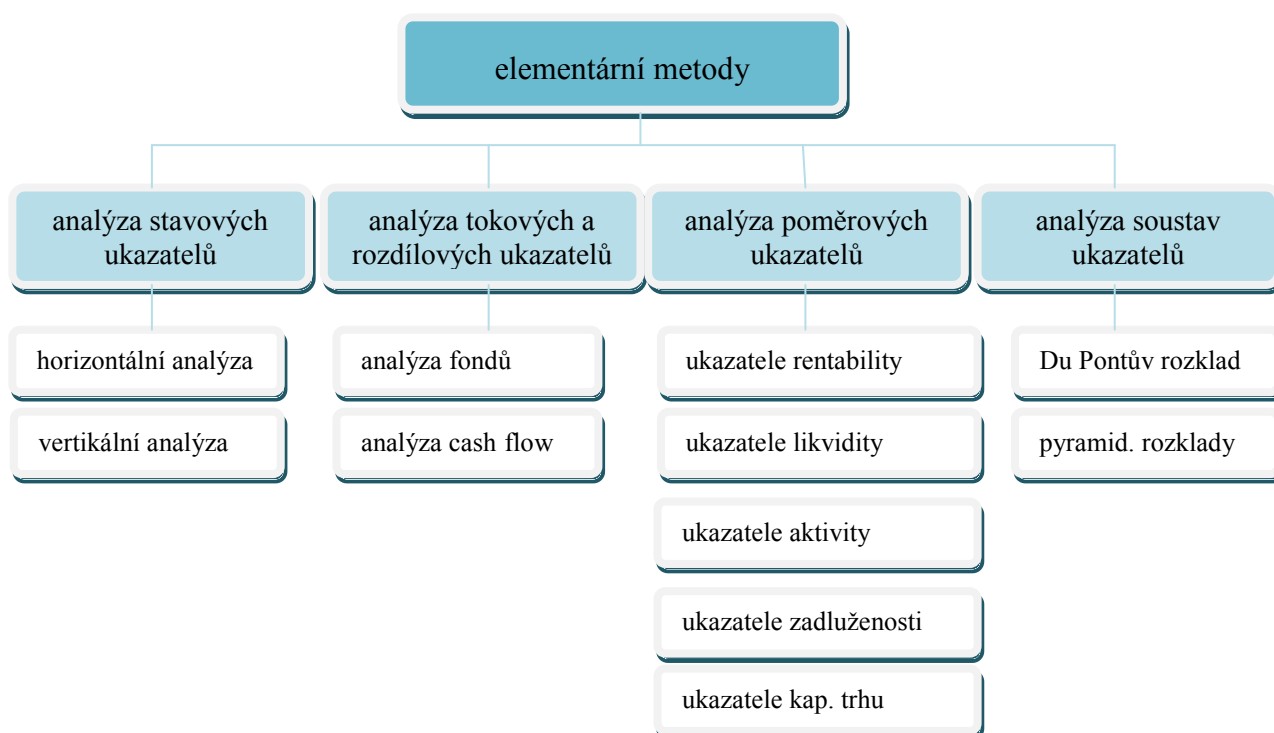
Uživatelé finanční analýzy jsou především tito:

- vlastníci společnosti,
- podnikový management,
- banky,
- obchodní věřitelé,
- zaměstnanci,
- odběratelé,
- konkurence (Strouhal, 2010).

Finanční analýza vychází z rozličných metod a technik a opírá se o čísla, jež vychází z jednotlivých položek účetních výkazů, či z podkladů z jiných zdrojů. Elementární metody jsou členěny do skupin, které jako celek zachycují komplexní finanční rozbor hospodaření firmy (viz Obr. 2.3). Těchto metod existuje celá řada, ovšem všechny metody nejsou stejně intenzivně používány v podnikové praxi (Růčková, 2011). Dle Strouhala (2010) tvoří elementární, neboli základní, metody níže uvedené skupiny:

1. analýza stavových ukazatelů,
2. analýza tokových a rozdílových ukazatelů,
3. analýza soustav ukazatelů,
4. analýza poměrových ukazatelů.

**Obr. 2.3 Elementární metody finanční analýzy**



Zdroj: Přepřacováno viz Růčková (2011, s. 44) a Strouhal (2010, s. 520-521)

#### **Ad 1) Analýza stavových ukazatelů**

Analýza stavových ukazatelů je zaměřena na horizontální a vertikální analýzu.

*Horizontální analýza*, tzv. analýza trendů, zahrnuje časové změny absolutních ukazatelů (Růčková, 2011). Při její aplikaci je poměřováno, jak se v relativní i absolutní hodnotě změnila daná položka účetního výkazu. Tento typ rozboru je horizontální, neboť údaje jsou srovnávány po jednotlivých řádcích.

*Vertikální analýza*, tzv. procentní rozbor, se zaměřuje na podíl jednotlivých rozvahových položek na bilanční sumě. Pro jednotlivé roky je tato technika rozboru zpracovávána shora dolů, proto je tento typ rozboru nazýván vertikální analýzou (Strouhal, 2010). Tato analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, posuzuje strukturu aktiv a pasiv. Struktura aktiv informuje o tom, do čeho podnik investoval svůj kapitál. Předmětem podnikání dané firmy by mělo být zajištění vhodného poměru mezi stálými a oběžnými aktivy a dosažení potřebné likvidity. Struktura pasiv vypovídá o tom, zdali byl majetek podniku pořízen z cizích či vlastních zdrojů. Obecně vzato je výhodnější krátkodobé financování z cizích zdrojů.

## **Ad 2) Analýza tokových a rozdílových ukazatelů**

Analýza tokových a rozdílových ukazatelů je zaměřena na analýzu takových účetních výkazů, jež se zabývají primárně tokovými položkami. Potřebné informace jsou čerpány především z výkazu zisku a ztráty a z výkazu cash flow, dále také z rozvahy. Do analýzy tokových a rozdílových ukazatelů patří analýza fondů a analýza cash flow:

- *Analýza fondů* finančních prostředků je přiřazována k metodám, které využívají rozdílové ukazatele. Zabývá se čistým pracovním kapitálem sloužící k určení optimální výše každé položky oběžných aktiv a stanovení jejich přiměřené celkové výše.
- *Analýza cash flow* usiluje o vyjádření vnitřní finanční síly firmy, tj. vytváření přebytků z vlastní hospodářské činnosti, které jsou následně použity na úhradu závazků, výplatu dividend apod.

## **Ad 3) Analýza soustav ukazatelů**

Analýza soustav ukazatelů zahrnuje metody, jež používají rozborové postupy a následně je kombinují. Soustavy poměrových ukazatelů vytváří ve své podstatě jednoduchý model, který zahrnuje níže uvedené základní funkce:

- zpřehlednit a ulehčit analýzu dosavadního vývoje firmy,
- objasnit vliv změny jednoho či více ukazatelů na celé hospodaření podniku,
- vypracovat podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska podnikových nebo externích cílů.

Každý ukazatel hodnotí stav firmy popřípadě její vývoj jedním číslem. Nejznámějším ukazatelem ze skupiny soustav ukazatelů je *Du Pontův rozklad* ukazatele rentability, který je zaměřen na rozklad ziskové marže a obratu celkových aktiv. Dále patří do analýzy soustav ukazatelů *pyramidové soustavy ukazatelů*, pro jejichž rozklad je používáno těchto níže uvedených postupů:

- *aditivní* – výchozí ukazatel je představován jako součet nebo rozdíl dvou či více dalších ukazatelů,
- *multiplikativní* – výchozí ukazatel je charakterizován jako součin nebo podíl dvou a více ukazatelů (Růčková, 2011).

#### **Ad 4) Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Poměrové ukazatele se vyznačují vzájemným vztahem dvou položek, které jsou čerpány z účetních výkazů a jsou vyjádřeny pomocí jejich podílu. Každý vypočtený poměrový ukazatel má určitou vypovídací schopnost. Mezi základní poměrové ukazatele jsou přiřazovány níže uvedené ukazatele:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele likvidity,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele zadluženosti (Strouhal, 2010).

#### **Ad a) Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability dávají do poměru zisk s jinými veličinami, a tak zhodnocují úspěšnost podnikových cílů. Ve své podstatě je rentabilita měřítkem schopnosti firmy využívat nové zdroje a používat investovaný kapitál k dosažení zisku. Mezi rentabilitou a likviditou je velmi silná vazba, proto je vhodné pracovat s nimi současně. Ukazatele rentability vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. V čitateli těchto ukazatelů se nachází položka odpovídající výsledku hospodaření, ve jmenovateli druh kapitálu, případně tržby. Tyto ukazatele se používají k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti a slouží zejména akcionářům a potencionálním investorům (Růčková, 2011).

Pro zjišťování rentability slouží níže uvedené ukazatele:

- ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita tržeb (ROS).

Níže uvedené vzorce 2.1, 2.2, 2.3, 2.8, 2.9, 2.10, 2.12 jsou čerpány dle publikace Finanční analýza: krok za krokem (Kislingerová, 2005), vzorce 2.4, 2.5, 2.6 a 2.7 dle Účetnictví 2010 (Strouhal, 2010) a vzorce 2.11 a 2.13 dle publikace Finanční analýza (Knápková, 2013).

#### **a) Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)**

Pomocí ukazatele ROA je zjišťována informace o celkové efektivnosti podniku. Tento ukazatel zachycuje celkovou výnosnost kapitálu, aniž by bylo zkoumáno, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány (Růčková, 2011).

$$ROA = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

*ROA nabývá hodnot vyšších než 5 %.*

#### **b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Měřením ukazatele ROE lze odhalit výnosnost kapitálu, jež byl vložen akcionáři nebo vlastníky firmy. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři prozkoumat, jak uvádí Růčková (2011, s. 54), „zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.“ Pokud ukazatel ROE zaznamená růst, může to pro firmu znamenat zlepšení HV, pokles úročení cizího kapitálu apod. (Růčková, 2011).

$$ROE = \frac{\text{VH za účetní období (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

*ROE by měl dosahovat hodnoty vyšší než 0,08.*

#### **c) Rentabilita tržeb**

Dalším vybraným ukazatelem je ukazatel rentability tržeb, který prezentuje různé poměry. Do čitatele dosazuje různé podoby výsledku hospodaření a do jmenovatele tržby upravované různými možnostmi. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik vyprodukuje podnik efektu na 1 Kč tržeb (Růčková, 2011).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

*Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím jsou větší přírůstky zisku, které připadají na 1 Kč tržeb.*

#### **Ad b) Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity odkrývají schopnost firmy plnit své krátkodobé závazky. Jednou ze základních podmínek úspěšné existence firmy je její trvalá platební schopnost. Pojem likvidita se používá ve vztahu k likviditě podniku a k likviditě určité složky majetku. Likvidita podniku vypovídá o schopnosti firmy uhradit své platební závazky včas. Likvidita určité složky majetku vyjadřuje vlastnost odpovídající složky majetku přeměnit se rychle a bez značné ztráty hodnoty na peněžní hotovost. Poměrové ukazatele likvidity se objevují v hospodářských analýzách a ve výročních zprávách akciových společností.

Zpravidla jsou používány tři základní ukazatele likvidity:

- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita,

- běžná likvidita (Růčková, 2008).

#### a) Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je likviditou 1. stupně a zahrnuje nejlikvidnější položky z rozvahy. Vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku (Růčková, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

*Rozmezí okamžité likvidity se nachází v intervalu 0,6 – 1,1.*

#### b) Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je likviditou 2. stupně a měří, zdali je podnik schopen dostat krátkodobým závazkům (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

*Ukazatel by měl být vymezen hodnotou v rozmezí 1 – 1,5.*

#### c) Běžná likvidita

Běžná likvidita je považována za likviditu 3. stupně a znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky firmy. Klíčová myšlenka běžné likvidity tkví v tom, že se snaží zjistit, zdali je podnik schopen uspokojit své věřitele ve chvíli, kdy přemění svá oběžná aktiva na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku (Růčková, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

*Hodnota ukazatele se pohybuje v intervalu 1,5 - 2,5.*

V rámci objektivního náhledu na likviditu firmy, je vhodné nahlížet na ni v delším časovém horizontu, neboť zle komplexněji pochopit situaci v podniku (Růčková, 2011).

#### Ad c) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou zaměřeny na efektivnost podnikatelské činnosti s využitím zdrojů dle rychlosti obratu určitých položek bilance. Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a zjišťuje vázanost v jednotlivých aktivech



a pasivech. Rozbor ukazatelů aktivity pomáhá odhalit, zdali firma vhodně hospodaří s aktivy a zaobírá se vlivem tohoto hospodaření na likviditu a výnosnost (Růčková, 2011).

Mezi ukazatele aktivity patří níže uvedené ukazatele:

- obrat celkových aktiv
- doba obratu zásob
- doba obratu pohledávek
- doba obratu závazků (Knápková, 2013).

#### **a) Obrat celkových aktiv (OCA)**

Obrat celkových aktiv vyjadřuje vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel má nejužší vazbu na ukazatele rentability a je nedílnou součástí pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu (Růčková, 2011). Hodnota aktiv je dosazována v netto hodnotě (Knápková, 2013).

$$OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.7)$$

*Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1.*

#### **b) Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná v zásobách. Všeobecnou platností zůstává, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší situace ve firmě převládá (Knápková, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (2.8)$$

*Čím kratší doba obratu zásob, tím lepší.*

#### **c) Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek je ukazatel znázorňující, jak dlouhou dobu je majetek firmy vázán v pohledávkách, tedy průměrnou dobu splatnosti pohledávek (Knápková, 2013).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.9)$$

*Čím nižší hodnoty nabývá tento ukazatel, tím dříve je uhrazena faktura za prodané zboží.*

#### **d) Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků popisuje, jak rychle jsou uhrazeny závazky podniku. Všeobecně platí, že doba obratu závazků musí být delší než doba obratu pohledávek, aby byla finanční situace v podniku v rovnováze. Tento ukazatel je velmi přínosný pro věřitele i ty potenciální, neboť pomocí tohoto ukazatele dokážou odhadnout, zda podnik dodržuje obchodně úvěrovou politiku (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.10)$$

*Čím nižší má hodnotu, tím rychleji podnik splácí své závazky.*

#### **Ad d) Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti se zabývají finanční strukturou podniku z dlouhodobého hlediska. Jejich charakteristickou vlastností je, že jsou indikátorem výše rizika, jež musí podnik podstupovat s danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Jeho úkolem je násobit zisky prostřednictvím využití vlastního kapitálu. Analýza zadluženosti hledá optimální vztah mezi cizím a vlastním kapitálem (Růčková, 2011).

Mezi ukazatele zadluženosti patří tyto ukazatele:

- celková zadluženost,
- zadluženost vlastního kapitálu,
- úrokové krytí.

#### **a) Celková zadluženost**

U ukazatele celkové zadluženosti bývá zohledňováno příslušné odvětví a schopnost splácet úroky z dluhů (Knápková, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.11)$$

*Doporučená hodnota tohoto ukazatele činí 30-60%.*

#### **b) Zadluženost vlastního kapitálu**

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje výši závazků podniku obdobně jako ukazatel celkové zadluženosti (Zahutová, 2010).

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.12)$$

*U zdravé firmy nabývá hodnota tohoto ukazatele kolem 80 %.*

### c) Úrokové krytí

Úrokové krytí znázorňuje, jak značná je zadluženost podniku prostřednictvím schopnosti firmy splácet své úroky. Je-li hodnota ukazatele rovna 1, pak firma vytvořila zisk, který je schopen splácet pouze úrok. Majiteli podniku neplyne žádný zisk (Knápková, 2013).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.13)$$

*Tento ukazatel nabývá doporučené hodnoty vyšší než 5.*

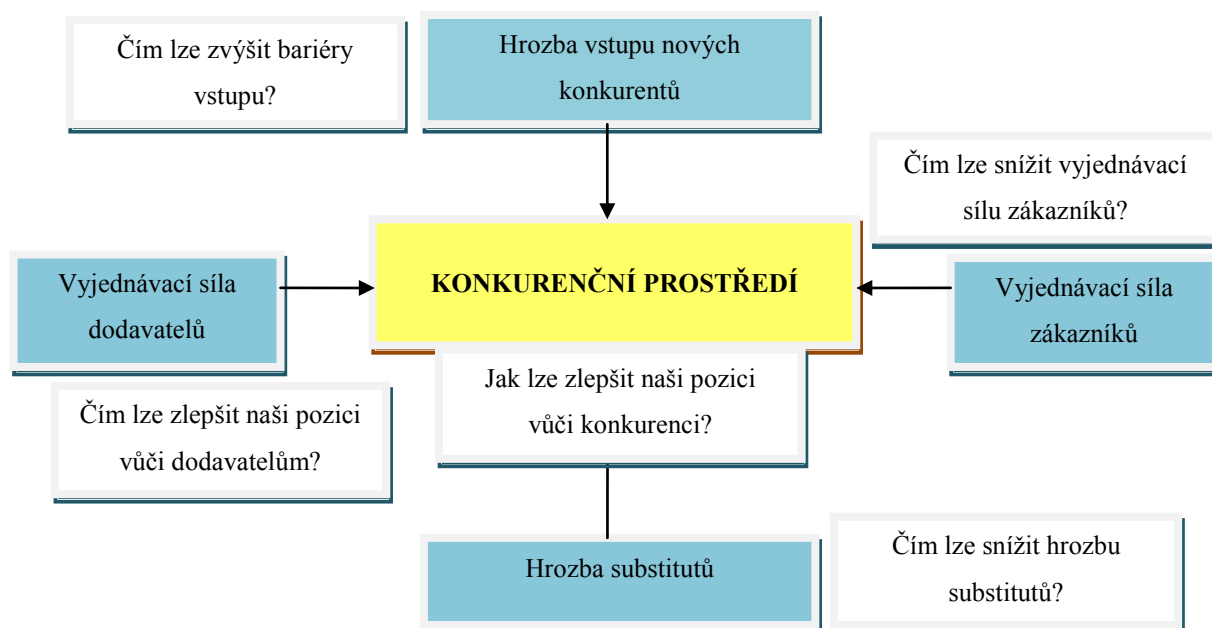
### 2.3.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Jádrem konkurenční strategie je schopnost porozumět konkurenci a vyrovnat se s ní (Porter, 2008).

Při analyzování okolí firmy, respektive jejího odvětví, je velmi významným a používaným nástrojem Porterův model konkurenčního prostředí. Jeho model předpokládá, že strategickou pozici firmy ovlivňuje působení těchto pěti základních faktorů (viz Obr. 2.4):

1. Vyjednávací silou dodavatelů (*bargaining power of suppliers*),
2. Hrozbou vstupu nových konkurentů (*threat of entry*),
3. Vyjednávací silou zákazníků (*bargaining power of buyers*),
4. Hrozbou substitutů (*threat of substitutes*),
5. Rivalitou firem působících na daném trhu (*competitive rivalry within industry*) (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

**Obr. 2.4 Pět konkurenčních sil M. E. Portera**



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006. s. 53)

**Ad 1) Vyjednávací síla dodavatelů** může být v rámci Porterova pojetí vysoká především v následujících situacích:

- pokud nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- zákazník nemá k dispozici tržní informace (údaje o nabídce a poptávce),
- zákazník není dostatečně nucen minimalizovat své náklady,
- jestliže je dodavatel na daném trhu významným (z hlediska dobrého image), popřípadě velkým dodavatelem (z hlediska jeho nabídky) a zdali existuje na daném trhu omezený počet dodavatelů.
- zboží, jež zákazník poptává, je vysoce diferencované,
- zákazník by mohl velmi těžce uskutečnit zpětnou interakci,
- zákazník není významným distributorem.

**Ad 2) Hrozba vstupu nových konkurentů** je snižována ve chvíli, kdy jsou splněny některé z uvedených kritérií:

- existující firmy mají významné nákladové výhody vlivem dlouhodobých zkušeností, přístupem k technologickému know-how, přístupem ke zdrojům,
- fiskální náklady vstupu do odvětví jsou značně vysoké,
- pokud je obtížné napojení se na distribuční kanály,

- je-li dopředu zřejmé, že existující firmy budou na možný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (cenovou válkou apod.),
- nákladové poměry jsou v daném odvětví takové, že existují vhodné podmínky pro využívání úspor z rozsahu.

**Ad 3) Vyjednávací síla zákazníka** je všeobecně silná vůči svému dodavateli zejména v těchto situacích:

- zákazník je velký, případně významný,
- zákazník má k dispozici důležité tržní informace,
- zákazník je silný distributor, který má značný vliv na další zákazníky a obchodníky,
- zákazník je donucen minimalizovat své náklady,
- zákazník může snadno odejít ke konkurenci,
- zákazníci jsou velice citliví na změnu ceny,
- zákazník může realizovat zpětnou interakci.

**Ad 4) Hrozba substitutů** je reálně snižována v situaci, kdy k danému produktu neexistují blízké substituty, až ve chvíli, kdy jsou splněny některé z níže uvedených podmínek:

- jestliže jsou vysoké náklady přestupu na spotřebu substitutů,
- firmy, které nabízí substituty, vyrábějí s vyššími náklady,
- cena produktu, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá,
- firmy nabízející substituty nezvyšují nabídku.

**Ad 5) Rivalita firem působících na daném trhu** může být vysoká, pokud jsou splněny některé následující podmínky:

- v daném odvětví vyrábí velký počet konkurentů,
- daný trh je velice málo rostoucí,
- bariéry možného odchodu z odvětví jsou vysoké,
- ziskovost odvětví je velmi malá a konkurenti firmy sledují strategii přežití,
- výrobky konkurentů jsou velmi málo diferencované, zákazníci nevnímají rozdíly u výrobků jednotlivých výrobců,
- jedná se o nové odvětví, v budoucnu považované za lukrativní,

- v odvětví je opakující se či chronický nadbytek výrobních kapacit,
- vysoké fixní náklady nutí konkurenty využívat své výrobní kapacity na maximum.

Porterova metoda je vypracována do pěti tabulek podle pěti konkurenčních sil dle Keřkovského, Vykypěla (2006). Analýza konkurenčního prostředí by měla identifikovat potenciální hrozby a také příležitosti, neboť prostřednictvím příležitosti lze eliminovat působení zjištěné hrozby.

Porterův model je vhodné použít nejen při strategické analýze prostředí podniku, ale také při hodnocení již navržené strategie. Rozhodování je cíleno na zodpovězení těchto základních strategických otázek:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
2. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
3. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Jestliže jsou odpovědi na výše zmiňované otázky kladné, je zřejmé, že by případná strategická opatření měla být zrealizována (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### **2.3.3 Hodnocení životaschopnosti podniku**

Pro zjištění vitality firmy bude aplikována metoda hodnotící životaschopnost dle Pollaka. Pollak (2003) obohatil pojetí konkurenceschopnosti o metodu hodnocení vitality hospodářského podniku, která se opírá o subjektivní ohodnocení ve snaze odhadnout budoucnost s cílem přinášet pragmaticky přijatelné výsledky. Nelze ji vědecky prokázat ani nezávisle opakovat. Chyba, která může vzniknout v důsledku subjektivního hodnocení, má sice kvalitativní význam, nicméně neovlivňuje kvantitativní výsledek.

Tento přístup vyhodnocuje životaschopnost podniku prostřednictvím bodů, které jsou udělovány deseti primárním charakteristikám firmy (viz Tab. 2.2). Body jsou přiřazovány podle vlivu dané vlastnosti na budoucnost podniku. Následně je z dosažitelného maxima přidělen každé charakteristice poměrný počet bodů. Součet bodů je vyjádřen procentuálním podílem. Procentuální podíl je ukazatel vitality firmy, která se zařadí do následujících intervalů:

**Tab. 2.1 Ohodnocení životaschopnosti podniku dle ukazatele vitality**

Interval	Ukazatel vitality	Úroveň vitality
<b>I.</b>	81 – 100 %	vitalita téměř zaručena
<b>II.</b>	61 – 80 %	vitalita velmi pravděpodobná
<b>III.</b>	41 – 60 %	vitalita bez zásahu není zajištěna
<b>IV.</b>	21 – 40 %	podnik je nemocný
<b>V.</b>	0 – 20 %	podnik je v krizi

Zdroj: Přepřacováno viz Pollak (2003, s. 28)

**Tab. 2.2 Charakteristiky hodnotící životaschopnost podniku**

Charakteristika	Cíl bodů	Význam
<b>1. Finanční výsledek</b>	8	důkaz zdravé podnikové politiky
<b>2. Spokojenost finančních účastníků</b>	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
<b>3. Spokojení zákazníci</b>	11	důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců
<b>4. Výrobky odpovídající trhu</b>	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
<b>5. Výzkum trhu cílený na pokrok</b>	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
<b>6. Školení a motivování zaměstnanci</b>	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
<b>7. Kapitálová základna</b>	10	zdravý základ
<b>8. Spolehliví dodavatelé</b>	7	při členění v průmyslu důležitý faktor
<b>9. Výhodná lokalizace podniku</b>	9	přínos oproti konkurenci
<b>10. Poměr k životnímu prostředí</b>	11	předchází možným konfliktům v budoucnosti
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	

Zdroj: Přepřacováno viz Pollak (2003, s. 28 a 29)

O těchto deseti charakteristikách byly zjištěny následující čtyři postřehy:

1. Osm z výše uvedených vlastností se nachází ve vnějším okolí podniku.
2. Zkušený hodnotitel by měl bez obtíží přiřadit dané charakteristice odpovídající hodnocení.
3. Důležitost uvedených vlastností se vyjadřuje při hodnocení v bodech, a tak lze jednoduchým způsobem stanovit rozdíly v jejich významech.

4. V hodnocení jednotlivých charakteristik nemá 10 – 15 % odchylka zásadní vliv na konečný výsledek, což je statisticky průkazné.

Ve snaze hodnotit vitalitu podniků, je potřebné zcela zásadně odlišit vnější a vnitřní okolí podniku. Ve vnějším okolí není firma chráněna před vlivy trhu, a tak musí být adaptabilní vůči těmto vlivům, případně usilovat o ovlivňování trhu. Vnitřní prostředí poskytuje možnost definování a kontroly veškeré činnosti. Na firmu mají rozhodující vliv vnější faktory okolí podniku.

## 2.4 Postup a aplikovaná metodika pro zhodnocení konkurenceschopnosti

V rámci aplikační části této práce, bude postupováno dle následujících kroků. Nejprve je vybrána firma, které bude tato práce věnována. Dále je nutné získat potřebné informace a podklady pro charakteristiku Cyrilova pekařství s. r. o. a pro sestavení poměrových ukazatelů finanční analýzy. Nedílnou součástí aplikační části bude použití soudobých metod: hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka a analýza 5 konkurenčních sil dle Portera. Po zhodnocení uvedených metod budou vytvořeny návrhy a doporučení.

**Obr. 2.5 Postupové kroky při realizaci zhodnocení konkurenceschopnosti**

1. Výběr podniku pro zjištění jeho konkurenceschopnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oslovení firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. s nabídkou zmapovat její konkurenceschopnost</li> </ul>
2. Charakteristika firmy, zhodnocení stávající konkurenceschopnosti, sběr dat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charakteristika a mezníky firmy Cyrilovo pekařství</li> <li>• získání potřebných informací, které zmapují současný stav ve firmě</li> <li>• získání účetních výkazů a potřebných informací o firmě</li> </ul>
3. Zmapování finanční situace v podniku pomocí finanční analýzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provedení finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů a jejich zhodnocení</li> </ul>
4. Zhodnocení konkurenčního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplikování metodiky analýzy konkurenčního prostředí dle Keřkovského a Vykpěla</li> <li>• sestavení, vyplnění tabulek a jejich zhodnocení</li> </ul>
5. Zjištění životaschopnosti podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplikování metodiky hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka</li> <li>• sestavení, vyplnění a zhodnocení tabulek</li> </ul>
6. Shrnutí, návrhy a doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zhodnocení aplikovaných analýz a metod</li> <li>• vytvoření návrhů a doporučení pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování



### **3 Zhodnocení konkurenceschopnosti potravinářského podniku**

Kapitola je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. U vybraného podniku bude provedena charakteristika a zhodnocena jeho současná situace konkurenceschopnosti. Dále bude aplikována finanční analýza za uplynulé 3 účetní období (2011, 2010 a 2009) pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Analýza konkurenčního prostředí bude provedena dle Porterova modelu a vitalita firmy bude vyhodnocena podle Pollakovy životaschopnosti podniku.

#### **3.1 Charakteristika firmy Cyrilovo pekařství s.r.o.**

Cyrilovo pekařství s. r. o. se věnuje výrobě tradičních valašských frgálů. Již od roku 1996 si získávají valašské koláče své zákazníky díky dlouhé trvanlivosti a nezaměnitelné chuti. Firma se zabývá také pečením běžného pečiva a výrobou cukrářských produktů dle tradičních receptur.

Cyrilovo pekařství s. r. o. má srdce v Hrachovci u Valašského Meziříčí, v němž je situována výroba frgálů a pečiva, prodejna výrobků a drobného zboží, kavárna, administrativa, venkovský krámk. Vzhledem k rostoucí poptávce po frgálech byla vybudována síť firemních prodejen. Jednotlivé obchůdky se nachází v Rožnově pod Radhoštěm, Frenštátě pod Radhoštěm a v Hodslavicích.

Firma nabízí svým zákazníkům tradiční hruškové, tvarohové a makové frgály a v posledních letech se rozšířila nabídka pekařství o frgály borůvkové, meruňkové, jahodové, švestkové aj. Specifickým faktorem, který ovlivňuje kvalitu frgálů, jsou používané suroviny. Ty jsou vybírány se značnou pečlivostí. Dalšími významnými faktory jsou ručně zpracovávané těsto, vlastní výroba nádivek z ovocných sucharů zakoupených od místních sadařů a v neposlední řadě kvalita a výběr koření.

Frgály z Cyrilova pekařství s. r. o. reprezentují valašský region nejen v naší zemi, nýbrž také v zahraničí. Na valašských koláčích si pochutnali v Hannoveru na Expo 2000, ve Vatikánu, v Moskvě, Japonsku a dalších zemích.

##### **3.1.1 Významné mezníky v historii firmy Cyrilovo pekařství s. r. o.**

V následujícím obrázku jsou zachyceny důležité mezníky, které utvářely Cyrilovo pekařství s. r. o. až do současnosti.

**Obr. 3.1 Významné mezníky firmy Cyrilovo pekařství s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek podniku [www.frgaly.cz](http://www.frgaly.cz)

### **3.2 Současná situace konkurenceschopnosti podniku**

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. je malá rodinná firma, která společně s 36 zaměstnanci vyrábí a prodává valašské frgály. Působí na trhu již od roku 1996 a zaujímá na něm své místo. V současnosti svou konkurenceschopnost podnik nezjišťuje. Neprovádí vlastní průzkum trhu, dotazníkový průzkum, finanční analýzy. Firma nevyhodnocuje ukazatel cash flow, což je u malých firem běžné. Nesleduje příjmy ani výdaje. Ekonomické záležitosti řeší externí účetní. Podnik má vysoké fixní náklady na zajištění provozu např. mzdy zaměstnanců, spotřeba energií, leasing, telefony apod.

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. udržuje kvalitu svých výrobků a rozšiřuje svou prodejní síť.

### 3.3 Vyhodnocení finančního zdraví firmy

Pro objektivní zhodnocení konkurenceschopnosti jakéhokoliv podniku je vhodné aplikovat nejen soudobé metody, ale také metody tradiční. V rámci této problematiky se zkoumání finančního zdraví firmy Cyrilovo pekařství opírá o rozvahu a výkaz zisku a ztráty 2011, 2010 a 2009 (vybraná data z účetních výkazů viz Příloha 3, 4). U vybraného podnikatelského subjektu je zjišťována finanční analýza poměrových ukazatelů, tedy vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Cílem této analýzy je zjištění případných nedostatků v hospodaření firmy.

#### 3.3.1 Zhodnocení vybraných ukazatelů rentability

Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů jsou znázorněny, viz Tab. 3.1.

**Tab. 3.1 Výsledné hodnoty ukazatelů rentability**

Ukazatel	2009	2010	2011
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	9,2 %	7,3 %	- 0,2 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	22,7 %	15,9 %	- 0,6 %
Rentabilita tržeb (ROS)	11,7 %	9,2 %	- 0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA)** – (viz vzorec 2.1) má ve sledovaném období klesající průběh. Nicméně pro rok 2009 i pro rok 2010 jsou výsledné hodnoty pozitivní, neboť přesahují doporučenou hodnotu 5%. Celková efektivnost firmy je optimální.

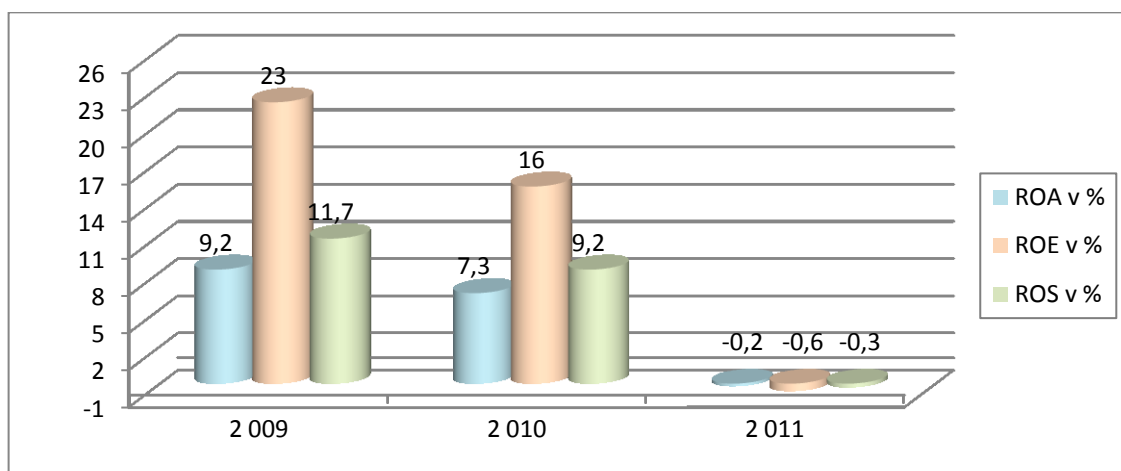
V roce 2011 došlo k rapidnímu poklesu analyzovaného ukazatele, jehož hodnota se dostala pod nulovou hranici. Ukazatel ROA poklesl v roce 2011 oproti roku 2010 o 7,1 %.

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)** – (viz vzorec 2.2) zachycuje ve sledovaném horizontu klesající charakter. Ovšem jeho hodnoty v roce 2009 a 2010 splňují doporučené kritérium. V roce 2009 přinesly firmě její investice zisk ve výši 22,7 % z investované částky a v roce 2010 přinesly investice podniku zisk 15,9 %.

V roce 2011 ukazatel ROE klesl pod doporučenou hranici a investice podniku se promítla do záporných hodnot - 0,6 %. Firemní investice přinesly ztrátu téměř 1%.

**Rentabilita tržeb (ROS)** – (viz vzorec 2.3) má obdobný vývoj jako předešlé ukazatele, čili klesající průběh. Tento ukazatel znázorňuje, kolik firma dokáže vytvořit přírůstků zisku na 1 Kč tržeb. V roce 2009 byl tento ukazatel na úrovni 11,7 % přírůstků zisku na 1 Kč tržeb, v roce 2010 již byla jeho hodnota o 2,5 % menší, tedy 9,2 %. Rok 2011 je promítnut do záporných hodnot. Hodnota ukazatele ROS je -0,3.

**Graf 3.1 Vývoj ukazatelů rentability 2009, 2010 a 2011**



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj vybraných ukazatelů rentability je klesající. Tržby firmy Cyrilovo pekařství s.r.o. jsou ve sledovaných letech rostoucí zhruba o 1 000 000 Kč. V roce 2011 byly v podniku realizovány investice v řádu několika miliónů. Firma postavila Venkovský krámk a otevřela novou prodejnu v Novém Jičíně.

### 3.3.2 Zhodnocení vybraných ukazatelů likvidity

Výsledné hodnoty jsou zachyceny, viz Tab. 3.2.

**Tab. 3.2 Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity**

Ukazatel	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	0,04	0,06	0,04
Pohotová likvidita	0,16	0,17	0,13
Běžná likvidita	0,42	0,40	0,30

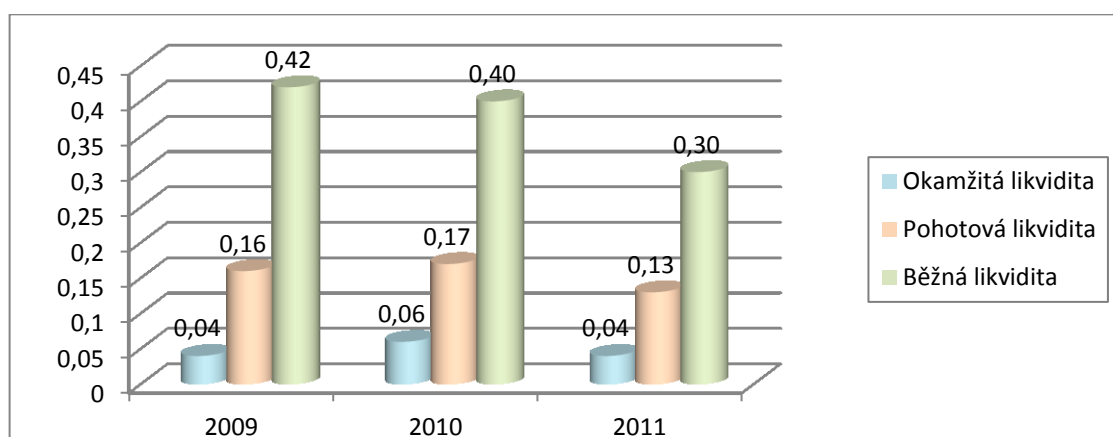
Zdroj: vlastní zpracování

**Okamžitá likvidita** – (viz vzorec 2.4) zachycuje ve všech třech sledovaných účetních období hodnoty, které jsou pod doporučenou spodní hranicí 0,6. Lze pouze konstatovat, že vývoj je v roce 2010 rostoucí a v roce 2011 opět klesající na původní hodnotu z roku 2009.

**Pohotová likvidita** – (viz vzorec 2.5) se svými hodnotami také nepřibližuje kritériu, které by měla splňovat. Nejprve velmi mírně roste a následně v roce 2011 klesá na hodnotu 0,13.

**Běžná likvidita** – (viz vzorec 2.6) je svým průběhem charakterizována jako mírně klesající. Ani tento ukazatel se nedotýká hraniční hodnoty.

**Graf 3.2 Vývoj ukazatelů likvidity 2009, 2010 a 2011**



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity nesplňují doporučené rozmezí hodnot. Z tohoto stavu lze vyvodit, že situace ve firmě Cyrilovo pekařství s. r. o. z hlediska její platební schopnosti není optimistická. Ovšem nelze vytvářet zcela striktní závěry. Pro ucelený pohled by bylo vhodné provést analýzu těchto ukazatelů také u konkurenčního podniku či v rámci odvětví (Knápková, 2013).

### 3.3.3 Zhodnocení vybraných ukazatelů aktivity

Výsledné hodnoty jsou znázorněny, viz Tab. 3.3.

**Tab. 3.3 Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity**

Ukazatel	2009	2010	2011
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,78	0,79	0,73
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	36,89	30,45	34,14
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	16,37	14,58	17,59
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	140,23	133,09	199

Zdroj: vlastní zpracování

**Obrat celkových aktiv (OCA)** – (viz vzorec 2.7) se mírně přibližuje doporučené hodnotě 1 ve všech třech letech. V roce 2009 i 2010 nabývá téměř stejných hodnot a pro rok 2011 je charakteristický pokles, ovšem velmi nepatrný pouze o 0,06. Nicméně v žádném roce se aktiva „neobrátily“ ani jednou.

**Doba obratu zásob** – (viz vzorec 2.8) vyjadřuje dobu, během které se peníze vázané v zásobách přemění přes výrobky a služby opět na peněžní prostředky (Knápková, 2013).

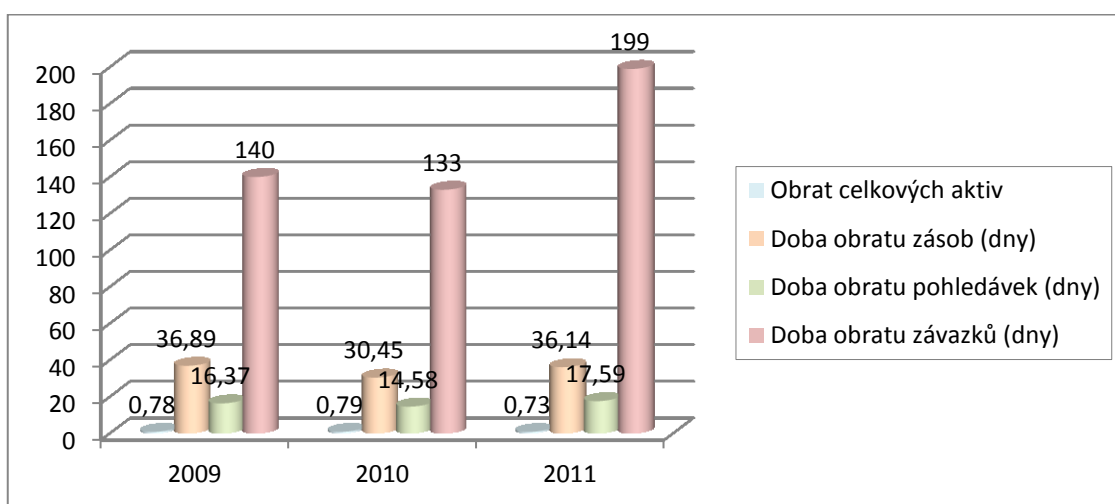
Doba obratu zásob byla v roce 2009 nejdelší, trvala 37 dní. Nejkratší byla v roce 2010 v délce téměř 31 dní a roce 2011 trvala 34 dní.

**Doba obratu pohledávek** – (viz vzorec 2.9) zachycuje dobu splatnosti pohledávek, která je v případě firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. na pozitivně nízkých hodnotách. V roce 2009 byly pohledávky uhrazeny za 16 dní, následující rok za 15 dní a v roce 2011 za 18 dní. Podnik by si mohl takto nízké hodnoty udržet i do budoucna.

**Doba obratu závazků** – (viz vzorec 2.10) znázorňuje dobu od vzniku závazku až po jeho uhrazení a měl by dosahovat obdobných hodnot, jakých nabývá doba obratu pohledávek. Vznik časového nesouladu mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků přímo ovlivňuje likviditu podniku a může se odrážet v jejích nízkých hodnotách (Knápková, 2013). Doba obratu závazků v délce 140, 133 a 199 dní je příliš dlouhá a vzhledem ke krátké době obratu pohledávek by bylo vhodné ji markantně zkrátit.

Ve vybraných datech z rozvahy (viz Příloha 3) jsou u krátkodobých závazků velmi vysoké částky. Výše krátkodobých závazků je u firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. dána součtem pěti položek. Nejvyšší částky, v řádu milionů korun, jsou u položky *Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení* ve všech třech sledovaných účetních obdobích. Podnik poskytl interní informaci, že se jedná o bezúročné půjčky společníků na rozjezd podnikání a překonání krize.

**Graf 3.3 Vývoj ukazatelů aktivity 2009, 2010 a 2011**



Zdroj: vlastní zpracování

U vybraných ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu zásob a doba obratu pohledávek jsou optimální. Doporučená kritéria nesplňují obrat celkových aktiv a doba obratu

závazků. Dobu obratu závazků by bylo vhodné v následujících letech zkrátit. Také u ukazatelů aktivity by měla být provedena analýza podniku v porovnání s odvětvím (Kislingerová, 2008).

### 3.3.4 Zhodnocení vybraných ukazatelů zadluženosti

Výsledky jsou zachyceny, viz Tab. 3.4.

**Tab. 3.4 Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti**

Ukazatel	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	66,3 %	61,5 %	65,98 %
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	32,68 %	37,54 %	32,41 %
<b>Úrokové krytí</b>	4,417	4,004	-0,131

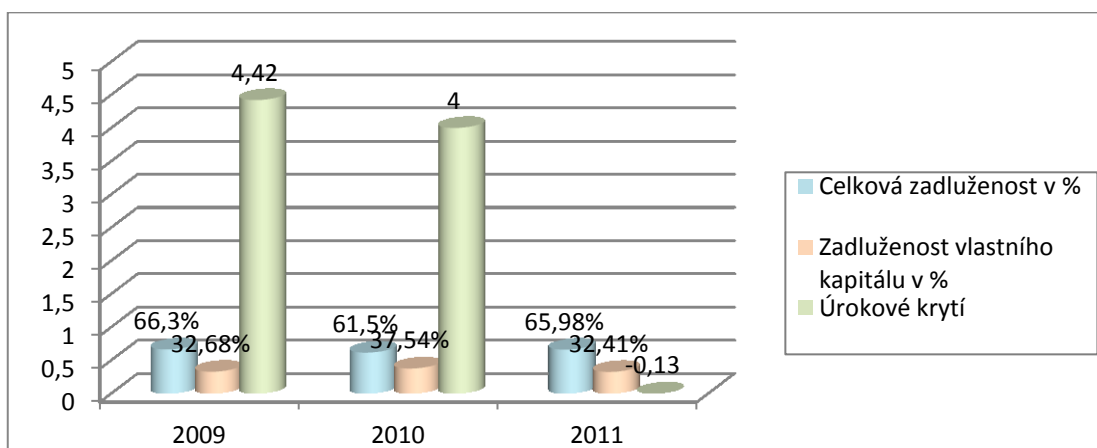
Zdroj: vlastní zpracování

**Celková zadluženost** – (viz vzorec 2.11) má své doporučené rozmezí mezi 30 – 60 %. Získané hodnoty tomuto rozmezí neodpovídají. Pouze v roce 2010 se horní hranici celková zadluženost velmi přiblížila svými 61,5 %. Pro roky 2009 a 2011 je charakteristická zadluženost ve výši 66 %. Pro objektivní posouzení tohoto ukazatele by bylo vhodné zjistit, v jakých průměrných hodnotách se pohybuje celková zadluženost odvětví (Knápková, 2013).

**Zadluženost vlastního kapitálu** – (viz vzorec 2.12) se pohybuje ve sledovaných letech kolem hodnoty 34 %. Tento koeficient samofinancování udává, kolika procenty jsou financována aktiva vlastními zdroji (Růčková, 2011). U zdravé firmy by měla dosahovat hodnoty kolem 80 %.

**Úrokové krytí** – (viz vzorec 2.13) je opět u všech výsledných hodnot nedostačující. V roce 2009 se svou hodnotou 4,4 nejvíce přiblížilo doporučené hodnotě 5. V roce 2010 dosáhl hodnoty 4. Ačkoliv se doporučenému kritériu pouze přibližují, znázorňuje tento ukazatel, že firma Cyrilovo pekařství s. r. o. je schopna nejen splácet úroky věřitelům, odvádět státu daně, ale také vytvořit zisk pro svého majitele (Knápková, 2013). Úrokové krytí v roce 2011 zaznamenalo pokles na hodnotu 0 %.

**Graf 3.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti 2009, 2010 a 2011**



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost i zadluženost vlastního kapitálu mají v letech 2009, 2010 a 2011 vyrovnaný průběh. U vybraného ukazatele zadluženosti úrokového krytí je zřejmý klesající charakter především v období let 2010 a 2011.

Detailně propočtené hodnoty vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti jsou zaznamenány, viz Příloha 2.

### 3.3.5 Zhodnocení modifikovaného Tafflerova indexu

Tafflerův index patří mezi bankrotní modely a pomáhá určit, zdali je podnik bonitní či nikoli (Růčková, 2011). Viz Tab. 3.5, jsou uvedeny výsledné hodnoty poměrových ukazatelů a jejich podrobné výpočty jsou zachyceny, viz Příloha 2. Ukazatelům jsou přiřazeny váhy 0,53; 0,13; 0,18 a 0,16. Hodnocení vybraného indexu (viz Tab. 3.6) a jeho výsledné hodnoty (viz Graf 3.5) jsou znázorněny na následující straně.

**Tab. 3.5 Modifikovaný Tafflerův index firmy Cyrilovo pekařství s. r. o.**

	Váha	2009	2010	2011
Zisk (EBIT)/ krátkodobé závazky	0,53	0,30148	0,24981	-0,00454
Oběžná aktiva/cizí kapitál	0,13	0,19496	0,19028	0,18577
Krátkodobé závazky/aktiva	0,18	0,30529	0,29388	0,40346
Tržby/aktiva	0,16	0,78375	0,79493	0,72989
		0,36548	0,33722	0,21115
		bonitní podnik	bonitní podnik	podnik v "šedé zóně"

Zdroj: vlastní zpracování viz Vochozka (2011, s. 104)



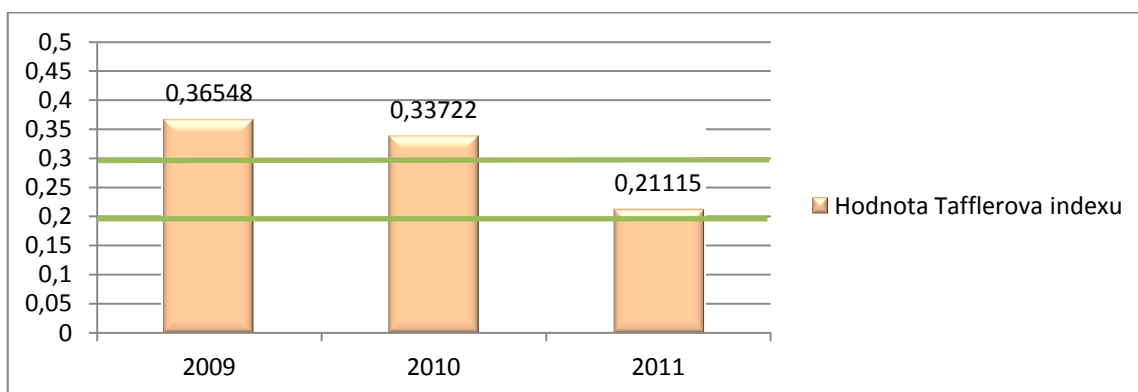
**Tab. 3.6 Hodnocení Tafflerova indexu – modifikovaného**

Výsledek	Hodnocení
výsledek nižší než 0,2	podnik je bankrotní
výsledek € (0,2;0,3)	podnik je v “šedé zóně”
Výsledek je vyšší než 0,3	podnik je bonitní

Zdroj: Přepřacováno viz Vochozka (2011, s. 102)

Dle propočtených hodnot je firma Cyrilovo pekařství s. r. o. považována v letech 2009 a 2010 za bonitní. Tafflerův index dosáhl v roce 2009 úrovně 0,37, v roce 2010 0,34 a obě hodnoty jsou těsně nad hranicí bonity. V roce 2011 se podnik nachází v tzv. “šedé zóně” a již není považován za bonitní, ale ani bankrotní. Tato situace je ovlivněna ztrátou a vysokými krátkodobými závazky.

**Graf 3.5 Vyhodnocení modifikovaného Tafflerova indexu firmy Cyrilovo pekařství**



Zdroj: Přepřacováno viz Růčková (2011, s. 130)

### 3.3.6 Závěrečné zhodnocení vybraných poměrových ukazatelů

Vybrané poměrové ukazatele byly zpracovány za uplynulé tři účetní období 2011, 2010 a 2009. Vybrané ukazatele rentability dosahovaly v letech 2009 a 2010 pozitivních hodnot s klesajícím průběhem. V roce 2011 nebylo dosaženo doporučené hodnoty u žádného ukazatele, vlivem ztrátového výsledku hospodaření způsobeného investicemi podniku. Investice jsou patrné z navýšených aktiv v rozvaze z roku 2011.

Vybrané ukazatele likvidity nedosahují hraničních doporučených hodnot. Výsledné hodnoty jsou velmi mírně rostoucí v roce 2010, ovšem v roce 2011 poklesly. Srovnání s konkurenty by bylo přínosné.

Vybrané ukazatele aktivity jsou optimální u ukazatelů doby obratu zásob a doby obratu pohledávek. Obrat celkových aktiv neodpovídá doporučené hodnotě. Celková aktiva se “neobrátily” během sledovaných období ani jednou. Výsledné hodnoty doby obratu závazků jsou nepřiměřeně dlouhé vzhledem k velikosti analyzovaného podniku.

Vybrané ukazatele zadluženosti mají kladný průběh v letech 2009, 2010 a 2011 u celkové zadluženosti. Celková zadluženost se přibližuje doporučené horní hranici intervalu, nicméně ji nesplňuje. Zadluženost vlastního kapitálu je ve sledovaných třech letech na úrovni 34 %. Úrokové krytí se v letech 2009 a 2010 pohybuje okolo 4 %, což je také pozitivní. V roce 2011 je tento ukazatel na nulové hodnotě.

### **3.4 Analýza konkurenčního prostředí**

Aplikovaná metoda vychází z jednotlivých prvků Porterova modelu. Ke každému prvku jsou zformulována kritéria, která odráží působení daného aspektu konkurenčního prostředí. Všechna kritéria jsou hodnocena bodovou škálou na základě odhadů týmu expertů. Ti stanoví podle svých znalostí o daném odvětví hodnoty vymezeným kritériím pomocí bodového rozpětí 1 - 9. Zároveň jsou tyto krajní hodnoty v každé tabulce u jednotlivých kritérií vysvětleny. Vyplněné tabulky jsou umístěny, viz Příloha 5.

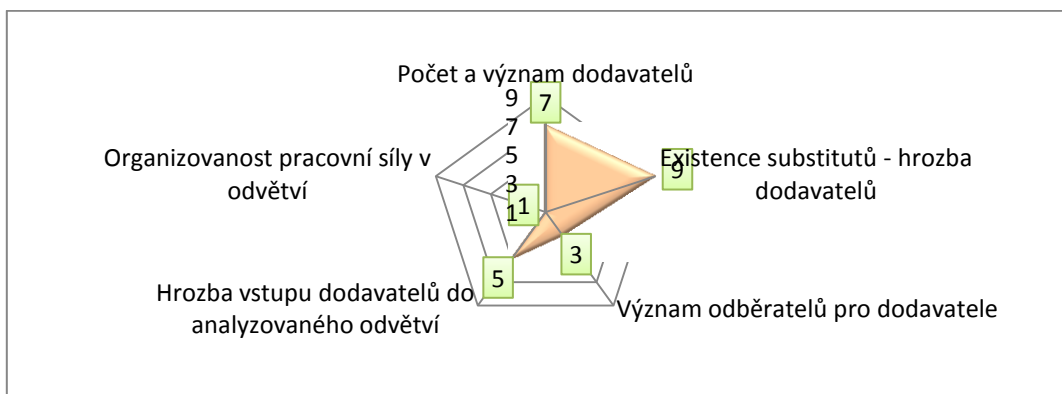
Porterova analýza je v této diplomové práci zaměřena také na aspekt budoucnosti. Přičemž tým expertů hodnotí současnost (rok 2013) a také budoucnost (rok 2015) (Keřkovský, 2006). Tým hodnotitelů tvoří majitelka firmy, vedoucí marketingu a účetní. Po vyplnění jednotlivých tabulek jsou sečteny hodnoty jednotlivých kritérií pro rok 2013 a pro rok 2015 a vypočteny průměrné hodnoty. Vyplněné tabulky jsou umístěny, viz Příloha 5. Dále jsou na jejich základě vytvořeny níže vytvořené hvězdicové diagramy.

#### **3.4.1 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. je zásobována dvěma rozličnými skupinami dodavatelů. Na jedné straně jsou pro firmu důležití tři velcí a známí dodavatelé a to Mlékárna Valašské Meziříčí dodávající mléko a tvaroh, dále Český mlýn z Jarcové zásobující analyzovanou firmu moukou a společnost OMEGA, která dodává doplňky (např. lepek, prefabrikované směsi apod.). Na straně druhé jsou pro Cyrilovo pekařství s. r. o. velmi důležití drobní místní sadaři, od nichž firma odkupuje suchary, a lidé z okolí, kteří prodávají podniku vlašské ořechy. Firma realizuje každoroční výkup surovin od místních obyvatel za stanovenou cenu. Dodavatelé zajišťující nejvyšší suroviny jsou pro firmu

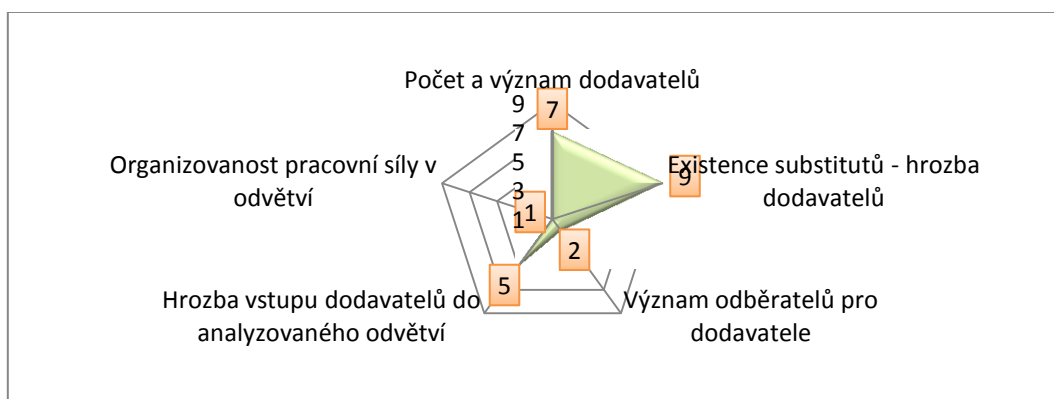
nepostradatelní, neboť dávají frgálům jejich nezaměnitelnou chuť a zaručují dlouhou trvanlivost.

**Obr. 3.1 Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2012**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3.2 Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2015**



Zdroj: vlastní zpracování

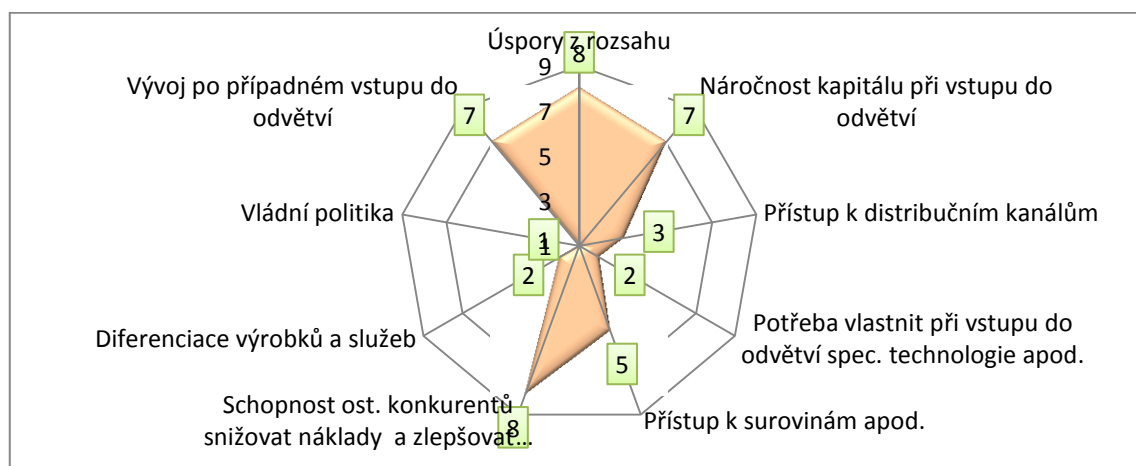
Na výše zobrazených hvězdicových diagramech (Kašík, 1996) je patrný rozdíl. Diagram pro rok 2013 se liší od diagramu pro rok 2015 ve významu odběratelů pro dodavatele. Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. předpokládá, že v následujících letech bude sílit její význam u dodavatelů, neboť v uplynulých letech analyzované firmě ubylo konkurentů.

### 3.4.2 Hrozba vstupu do odvětví

Firma Cyrilovo pekařství se případného nového konkurenta příliš neobává. Jelikož předpokládá, že vývoj po jeho případném vstupu do odvětví očekává stejný jako doposud. Tým expertů se domnívá, že vláda nijak nepodporuje vstupy nových konkurentů do odvětví dotacemi. Pro úspěšnou seberealizaci ve sledovaném odvětví nejsou zapotřebí závratné investice k proniknutí na trh, nýbrž rodinná receptura na frgál. Snížením nákladů dochází

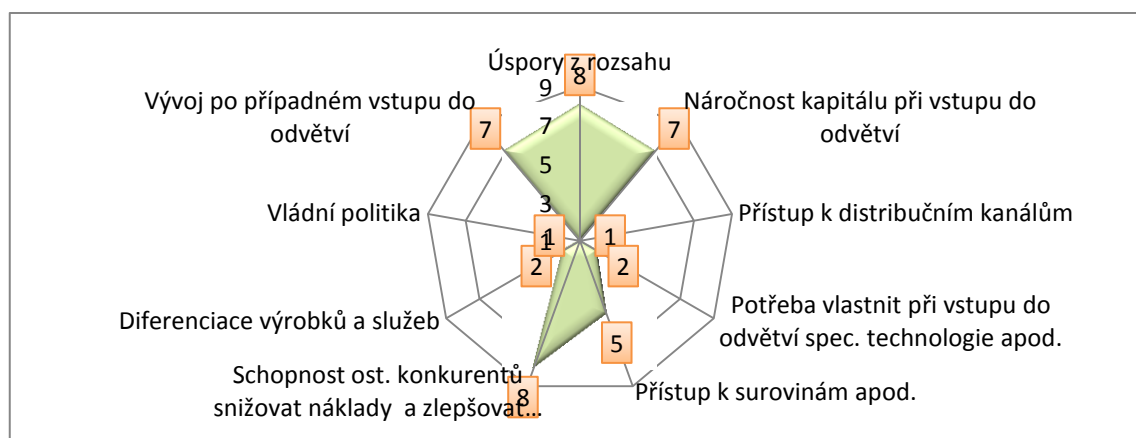
k velmi malým úsporám z rozsahu, jelikož frgály se vyrábí z ručně zpracovaného těsta. Co se týče přístupu k surovinám, je nutný dvojitý úhel pohledu. Na jedné straně je velmi snadné zajistit mouku či mléko, na straně druhé jsou obtížně přístupné křížaly z hrušek. Ve druhém případě je firma odkázaná na místní obyvatele, od nichž vykupuje nasušené křížaly. Kromě surovin je pro Cyrilovo pekařství s.r.o. velmi důležitá pracovní síla, neboť každý frgál je výsledkem zručnosti zaměstnanců firmy. Zároveň je z vyplněné tabulky patrné, že loajalita zákazníků je u analyzovaného podniku a u konkurenčních podniků vysoká. Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. má 80% věrných zákazníků. Valašsko má svou hlavní tepnu vymezenou městy Rožnov pod Radhoštěm a Valašským Meziříčím. Právě tuto oblast by chtěl podnik v budoucnu obsadit. Firma realizovala již první krok, kterým bylo otevření dvou obchůdků v Rožnově pod Radhoštěm v loňském roce.

**Obr. 3.3 Hrozba vstupu do odvětví pro rok 2013**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3.4 Hrozba vstupu do odvětví pro rok 2015**



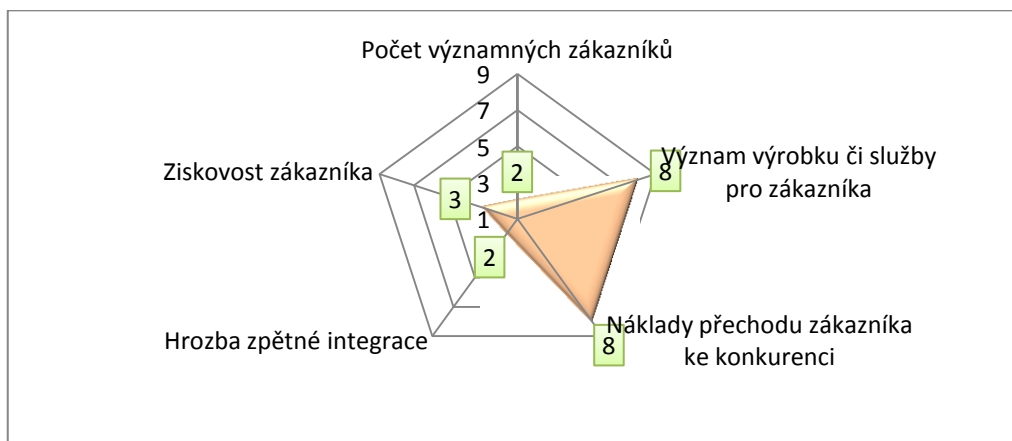
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracovaných hvězdicových diagramů je zřejmé, že tým expertů očekává stabilní vývoj. Jediný rozdíl je v přístupu k distribučním kanálům. Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. působí na malém trhu – v regionu. Jejich výrobky prodávající se na poutích nebo trzích si zakoupí koncoví zákazníci prostřednictvím odběratelů. Pro rok 2015 očekávají experti obtížnější přístup k distribučním kanálům vzhledem k možnosti další seberealizace firmy v regionu.

### 3.4.3 Vyjednávací síla zákazníků

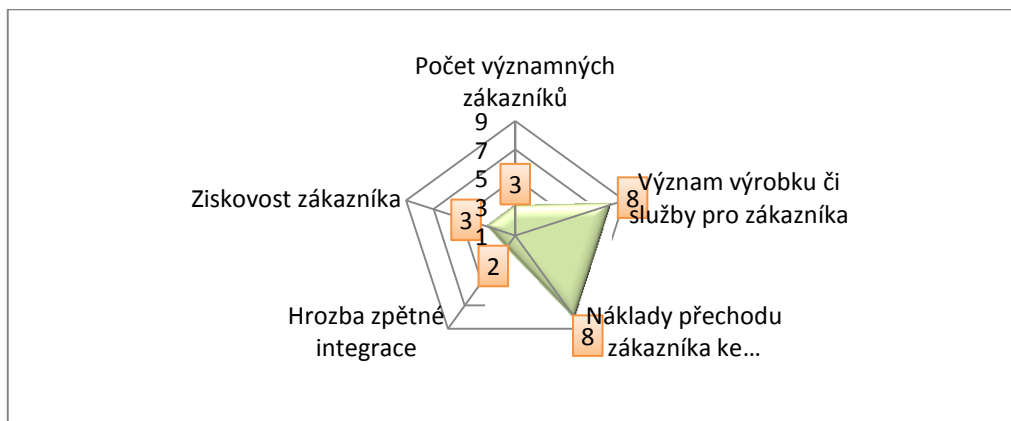
V současné době je pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o. nejvýznamnějším odběratelem Makro, kterému jsou dováženy frgály třikrát týdně. Jelikož tým expertů předpokládá zlepšení ekonomické situace v České republice, mohl by se objevit další obdobně významný zákazník nebo zákazníci. Většinu zákazníků firmy tvoří jednotliví koncoví zákazníci, kteří jsou vůči podniku velice loajální. Zákaznickovy náklady na přechod ke konkurenci nejsou dle hodnotitelů významné. Ceny frgálů jsou u analyzované firmy a konkurentů podle expertů srovnatelné. V současné době nabízí Cyrilovo pekařství s. r. o. frgál hruškový za 80 Kč/ 700 g. Konkurenční podnik Pekařství valašské frgály s. r. o. z Velkých Karlovic prodává frgál hruškový za 95,70 Kč a Valašské frgály babičky Anežky z Palačova upečou frgál hruškový za 74 Kč/ 750 g (internetové stránky jednotlivých firem). Ačkoliv je na Valašsku recept na frgál téměř v každé rodině, tým expertů se konkurence ze strany svých zákazníků neobává. V posledních letech drobných podnikatelů vyrábějících frgály ubývá. Ziskovost odběratelů je významná. Např. zákazníci, kteří prodávají frgály na poutích a trzích, mívají až 100 % marži na 1 frgálu. Na druhou stranu je velmi těžké odhadnout množství prodeje. U odběratele Makro je marže nižší, nicméně odběr je pravidelný.

**Obr. 3.5 Vyjednávací síla zákazníků pro rok 2013**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3.6 Vyjednávací síla zákazníků pro rok 2015**



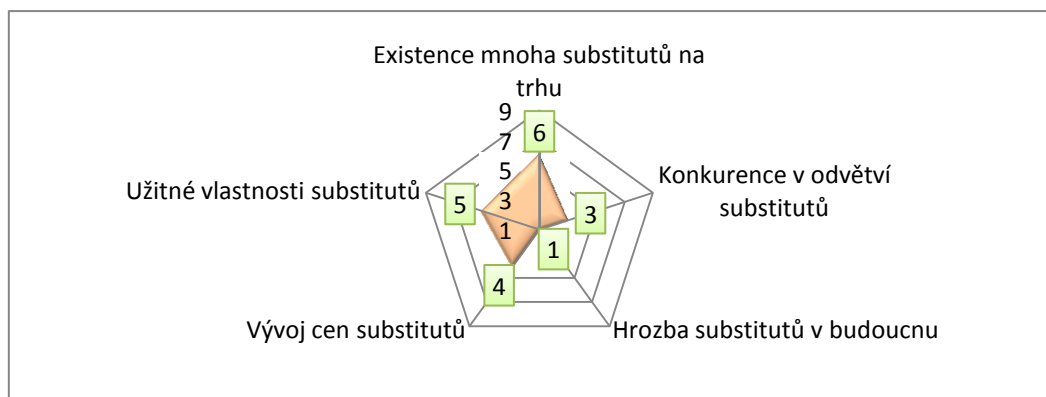
Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdicový diagram pro rok 2015 poskytuje pozitivní pohled do budoucna. Tým expertů předpokládá zlepšení ekonomické situace a tedy i vidinu nového zákazníka, respektive významného odběratele.

#### 3.4.4 Hrozba substitutů

Na trhu se všeobecně nachází mnoho substitutů např. šáteček, koláček, kytička ad. Nicméně tým hodnotitelů považuje frgál za tradiční produkt. Z tohoto důvodu je pro firmu Cyrilovo pekařství konkurence v oblasti hrozby substitutů do budoucna nižší. Valašský koláč má standardizovanou velikost (průměr 30 – 32 cm) a také hmotnost (600 – 700 g). Produkt, který neodpovídá těmto dvěma požadavkům, by všeobecně neměl být nazýván frgálem, ale koláčem. Zákazníci velmi dobře reagují na nové netradiční náplně. Tým expertů se domnívá, že užité vlastnosti substitutů se nemění. Konkurenti v odvětví substitutů nejsou podle Cyrilova pekařství s. r. o. příliš motivovaní vstoupit do odvětví zaměřeného na výrobu frgálů.

**Obr. 3.7 Hrozba substitutů pro rok 2013 i pro rok 2015**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro konkurenční sílu, *hrozbu substitutů*, je vytvořen pouze jeden hvězdicový diagram. Vytvořené závěry jsou pro rok 2013 i pro rok 2015 zcela totožné. Pro firmu jsou frgály nezaměnitelné a nenahraditelné, a tak je hodnocení *hrozby substitutů* nejnižší ze všech sledovaných sil.

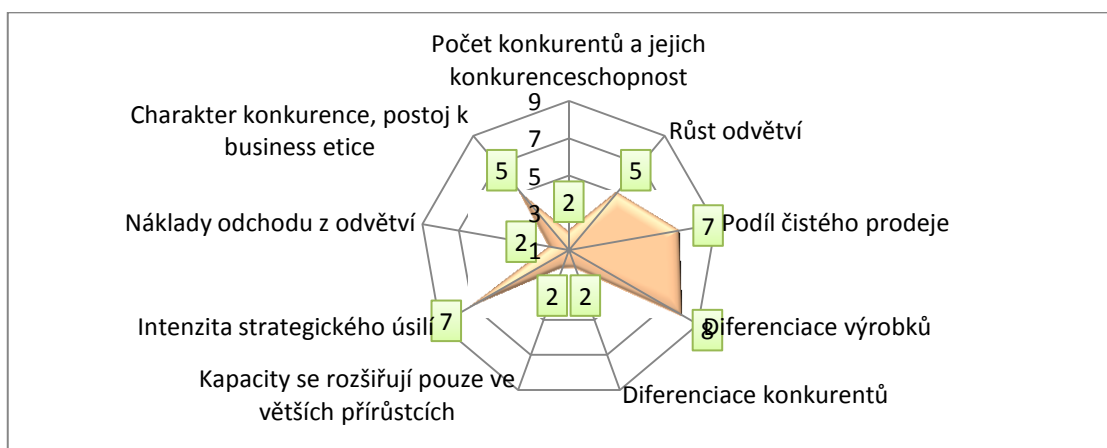
#### **3.4.5 Konkurenční rivalita v odvětví**

Vzhledem ke své “síle“ má firma Cyrilovo pekařství s. r. o. pouze dva konkurenty. Těmi jsou Pekařství valašské frgály s. r. o. z Velkých Karlovic a Tradiční valašské frgály babičky Anežky z Palačova. Současná situace v konkurenční firmě Pekařství valašské frgály s. r. o. směřuje k zániku tohoto podniku. Od letošního roku by měl mít podnik pouze jednoho hlavního konkurenta.

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. se v roce 2008 přestěhovala do nové budovy, jelikož stávající provoz neodpovídal hygienickým předpisům. S většími prostory se firma potýká také s vyššími fixními náklady. Zároveň se s optimistickým pohledem do budoucnosti očekává také růst poptávky po frgálech. Kvůli standardizaci hmotnosti, průměru a náplně frgálů je prakticky nemožná jejich diferenciaci. Cyrilovo pekařství s. r. o. rozšířilo svou výrobu o pečení chleba, rohlíků, drobného pečiva. Podnik nabízí také klasické zákusky, dorty, vánoční cukroví. Firma se odlišuje od ostatních konkurentů svou kavárnou, cukrárnou a nově otevřeným Venkovským krámkem. V rámci diferenciaci služeb je možné využít tzv. výslužky na klíč. Pro svatebčany jsou na zakázku zabaleny výslužky do praktických krabiček. Diferenciaci konkurentů v rámci výroby frgálů je velmi nízká, o to silnější je strategické úsilí, které se má do budoucna zintenzivnit hlavně v turistické oblasti. V rámci konkurenčního boje jsou velmi důležitými aspekty cena a kvalita. Nižší ceny lze dosahovat nahrazováním surovin. Nedostatečná kvalita se projevuje připálením, nesouměrností apod.

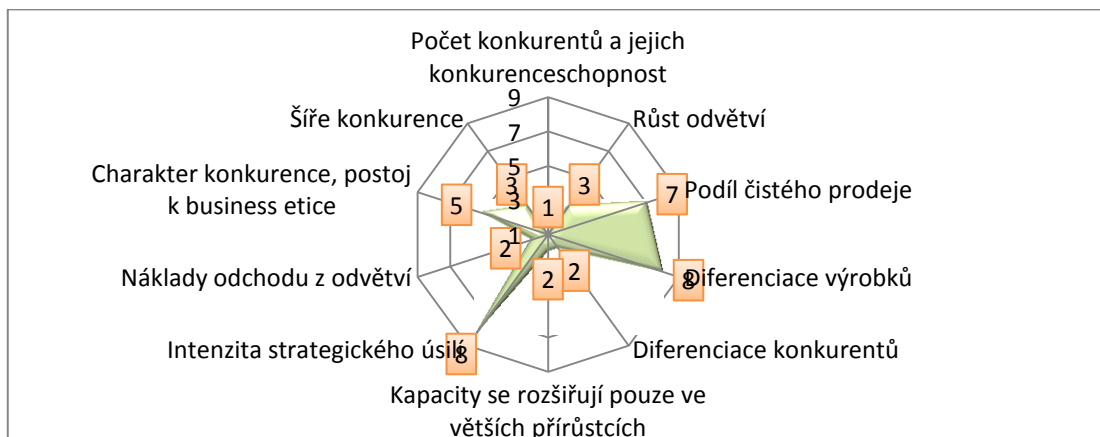
Podnikatelská etika je ve sledovaném odvětví neutrální. Konkurence není ani ryze gangsterská ani gentlemanská. S některými konkurenčními firmami má podnik dobré vztahy a s jinými nikoliv. Odchod z tohoto odvětví je poměrně snadný, především pro svou kapitálovou nenáročnost. Zásoby surovin se spotřebují, zaměstnanci se propustí a pece se prodají.

**Obr. 3.8 Konkurenční rivalita v odvětví pro rok 2012**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3.9 Konkurenční rivalita v odvětví pro rok 2015**



Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdicové diagramy naznačují změny ve třech aspektech. Prvním je zmenšení počtu konkurentů obdobné velikosti. Druhým aspektem je zvýšení poptávky po frgálech v celém odvětví a zintenzivnění strategického úsilí.

### 3.4.6 Interpretace výsledků analýzy konkurenčního prostředí

U podniku Cyrilovo pekařství s. r. o. byla aplikována metoda analýzy konkurenčního prostředí dle Portera s následujícími interpretovanými výsledky:

Vyjednávací síla malého počtu dodavatelů je pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o. vysoká. Současní dodavatelé jsou pro podnik velmi významní, neboť firmě zajišťují kvalitní suroviny z blízkého okolí. Podnik vykupuje každý rok suchary a vlašské ořechy v daném



termínu a za stanovenou cenu od místních obyvatel a lidí z okolí. Dodavatelé jsou příjemci ceny. Jejich působení v regionu je nenahraditelné, jelikož si analyzovaný podnik nemůže dovolit potřebné suroviny substituovat. Respektive si chce udržet kvalitu svých frgálů i nadále. Dodavatelé získali nejvyšší ohodnocení 5 bodů pro rok 2013 a 4,8 bodů pro rok 2015.

Počet konkurentů v odvětví klesá a dle výsledků analýzy lze předpokládat, že vstup nových konkurentů ubývá na významu. Ačkoliv náročnost kapitálu je nízká, je v odvětví velmi omezený přístup k distribučním kanálům. Navíc se velmi obtížně získávají vybrané suroviny a také zákazníci, neboť je jejich loajalita ve sledovaném odvětví vysoká. Hrozba vstupu do odvětví je ohodnocena 4,8 body pro rok 2013 a 4,6 body pro rok 2015.

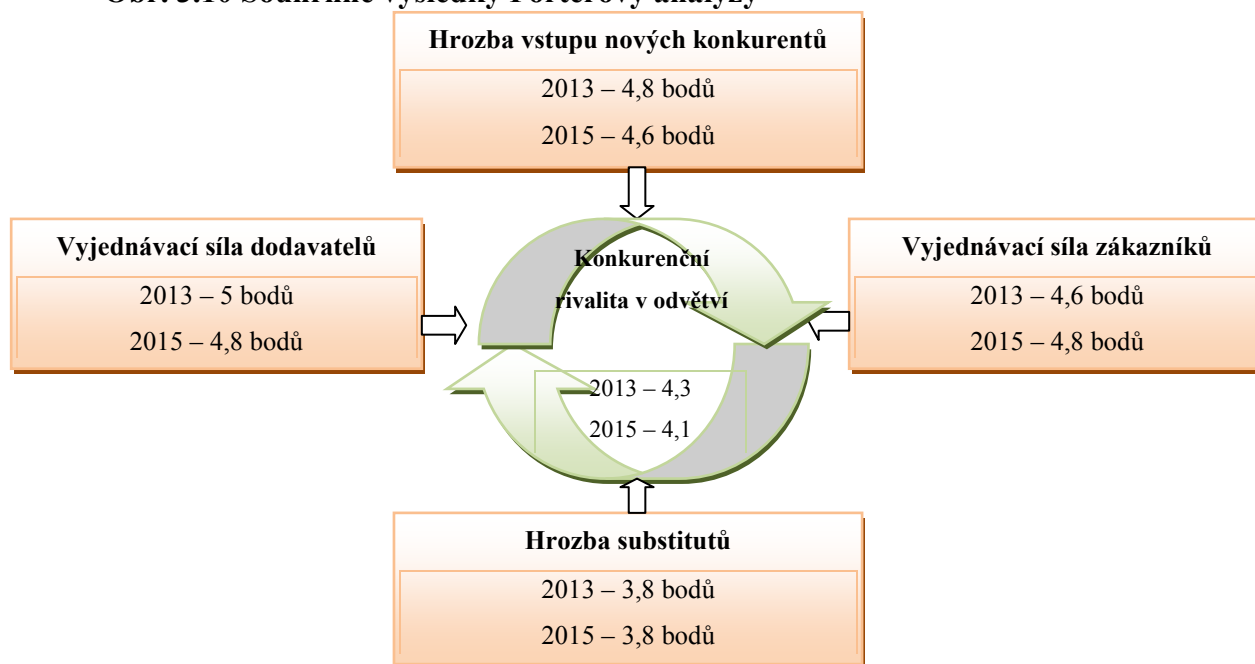
Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. má dlouhodobě jednoho významného zákazníka, pravidelného odběratele, řetězec Makro. Další důležitou skupinu zákazníků tvoří koncoví zákazníci. Zákazníci mohou velmi snadno přejít ke konkurenci, nicméně všeobecně jsou spíše konzervativní. Ke konkurenci přechází pouze v případě, že jsou nespokojeni s kvalitou frgálů, což platí pro velmi malé procento zákazníků. Hodnocení je pro rok 2013 ve výši 4,6 bodů a pro rok 2015 4,8 bodů. Vliv zákazníků na další vývoj firmy bude v následujících letech sílit.

Ačkoliv je na trhu poměrně mnoho substitutů, firmu Cyrilovo pekařství s. r. o. by nové substituty měly ovlivnit pouze nepřímo. Tradice má v povědomí zákazníků trvalou hodnotu a frgály k Valašsku neodmyslitelně patří. Hrozba substitutů je nízká, obdržela ve sledovaných letech hodnocení 3,8 bodů.

Jelikož počet konkurentů v odvětví klesá, je rivalita mezi podniky nízká. V budoucnu bude firma Cyrilovo pekařství s. r. o. na trhu společně s jedním hlavním konkurentem a to s tradičními valašskými frgály babičky Anežky z Palačova. Rivalita konkurence je nižší s bodovým hodnocením 4,3 bodů (2013) a 4,1 bodů (2015).

Grafické shrnutí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí je znázorněno na následující straně (viz Obr. 3.10).

**Obr. 3.10 Souhrnné výsledky Porterovy analýzy**



Zdroj: přepracováno viz Porter (2008, s. 4)

### 3.5 Vyhodnocení vitality podniku

Aplikovaná metoda se opírá o Pollakovo hodnocení vitality podniku. Pro zanalyzování vitality podniku je sestaven tým hodnotitelů, který tvoří majitelka Cyrilova pekařství s. r. o., vedoucí marketingu a účetní. Metoda je založena na subjektivních názorech hodnotících a nelze ji nezávisle opakovat. Hodnotitelé ohodnotí rozličnými bodovými intervaly parametry jednotlivých charakteristik (viz Příloha 6). Charakteristik je celkem deset a tvoří jednu ucelenou tabulku (viz Příloha 7). Následně jsou hodnoty parametrů jednotlivých charakteristik sečteny, zprůměrovány a vypočítané průměry jsou sečteny. Celkový součet průměrů zadaných charakteristik je klíčový pro určení vitality podniku.

U firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. jsou hodnoceny uvedené charakteristiky:

- finanční výsledek,
- spokojenost finančních účastníků,
- spokojení zákazníci,
- výrobky odpovídající trhu,
- výzkum trhu cílený na pokrok,
- školení a motivování zaměstnanců,
- kapitálová základna,

- spolehliví dodavatelé,
- výhodná lokalizace podniku,
- poměr k životnímu prostředí.

### 3.5.1 Finanční výsledek

První sledovanou charakteristikou je *finanční výsledek* (viz Tab. 3.7). Jednotlivé parametry jsou ohodnoceny v intervalu  $< 0; 8 >$  většinou 5 body. Firma Cyrilovo pekařství s.r.o. má dle hodnotitelů kladné cash flow, optimální bod zvratu. Podnik stagnuje kvůli nastalé ekonomické krizi a s podnikáním nejsou spjata závažná rizika. Firma využívá možnosti čerpat úvěr, a proto je bodové ohodnocení tohoto parametru na minimální hranici. Podnik se momentálně nenachází v úpadku. Bez ohledu na hraniční hodnoty finančního výsledku je tato charakteristika slabou stránkou podniku, neboť dosáhla nejnižšího průměru pouze 3,7 bodů. Pro firmu by bylo velmi vhodné zjistit skutečný stav cash flow a sledovat jeho vývoj v pravidelných intervalech a také přesně vypočítat bod zvratu, aby bylo zcela zřejmé, zdali se firma nachází za tímto bodem.

**Tab. 3.7 Finanční výsledek**

1. Finanční výsledek	0 – 8 bodů
15 % + cash flow	5
Break even point	5
Stagnace	5
Pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik	5
Podnik úvěru nehodný	0
Podnik insolventní	2
<b>Celkem</b>	22
<b>Průměr</b>	<b>3,7</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.2 Spokojenost finančních účastníků

Další charakteristikou, která je nezbytná pro stanovení vitality vybraného podniku, je *spokojenost finančních účastníků* (viz Tab. 3.8). Jelikož je firma Cyrilovo pekařství společnost s ručením omezeným, nejsou u ní reálné žádné výhody určené akcionářům. Dále je podnik schopen splácet své závazky včas, což platí i u odběratelů podniku. Získání plného počtu bodů u hrazení závazků i pohledávek je velmi pozitivní. Cyrilovo pekařství s. r. o.

využilo v loňském roce úvěru od dodavatele na rotační pec, jinak tento typ úvěru nevyhledává. Velmi málo bodů bylo přiděleno možnosti využití úvěru na překlenutí likvidity.

Po zprůměrování bodů obdržel parametr *spokojenost finančních účastníků* 7 bodů, což je v pořadí třetí nejvyšší ohodnocení.

**Tab. 3.8 Spokojenost finančních účastníků**

2. Spokojenost finančních účastníků	0 – 11 bodů
Dodatečné peněžní výhody akcionářům	0
Veškeré pohledávky zaplacený	11
Všechny závazky dodrženy	11
Využití úvěru od dodavatelů	5
Honba za úvěrem na překlenutí likvidity	4
Faktoring, leasing	11
<b>Celkem</b>	42
<b>Průměr</b>	7

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.3 Spokojení zákazníci

Pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o. je charakteristika *spokojení zákazníci* (viz Tab. 3.9) velmi významná, neboť neustále usiluje o udržení kvality, přichází s novými službami apod. Podnik se intenzivně orientuje na marketing, slyší na přání zákazníků a přináší na trh odpovídající výrobky i služby. Firma je přístupná na internetových stránkách, které jsou velmi přehledné a v pravidelných intervalech aktualizované, a nově také na facebooku. Billboardy jsou umístěny na přehledných místech. Reklamu na Cyrilovo pekařství lze slyšet na rádiových frekvencích a na stránkách firmy je možné shlédnout několik videí o výrobě frgálů, o kavárně ad. V posledních letech nezaznamenává obrat nepřetržitý růst ba právě naopak, hodnotitelé hovoří spíše o stagnaci. I přesto, že se firma snaží vycházet svým zákazníkům vstříc, nelze se vyhnout občasným reklamám. V každém případě se podnik nepotýká s ustrnulým prodejním programem. Ačkoliv produkuje výrobek s tradicí, snaží se přicházet na trh s novými náplněmi koláčů dle sezónních možností. Charakteristika *spokojení zákazníci* dosáhla 6,6 bodů.

**Tab. 3.9 Spokojení zákazníci**

3. Spokojení zákazníci	0 – 11 bodů
Nepřetržitý růst obratu	5
Kvalita a služby odpovídající očekávání	10
Žádné reklamace	10
Nepřetržitý reciproční (vzájemný) styk se zákazníky	10
Intenzivní činnost marketingu	11
Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita	11
Nedostatečný styk se zákazníky	1
Ustrnulý prodejní program	0
Časté reklamace	1
<b>Celkem</b>	<b>59</b>
<b>Průměr</b>	<b>6,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.4 Výrobky vypovídající trhu

Další charakteristika je zaměřena na *výrobky odpovídající trhu* (viz Tab. 3.10). Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. sleduje vývoj trhu a nové druhy frgálů jsou zákazníky velmi vyhledávané a oblíbené. Např. frgál jahodový a frgál s lesním ovocem získaly ocenění Perla Zlínska. Podnik vyrábí také velké frgály, které jsou vhodným dárkem k narozeninám nebo svatbě místo dortu. Dále je vysoce hodnocena flexibilita nabídky, jelikož podnik přizpůsobuje výrobu (počet a druhy) i během dne. V případě, že je v rámci prodejní sítě nedostatek koláčů, je podnik ochoten zrealizovat další rozvoz. Pro prosperující podnikání v oblasti výroby tradičního pečiva je nezbytná receptura. Firma získala ochrannou známku na pečeť a samotný název frgál je platný pouze pro koláče, které jsou vyrobeny na Valašsku. Poslední vlastnost, kterou je zapotřebí okomentovat, je ustrnutí na starém. Tato charakteristika je pro frgál typická, z tohoto důvodu by mělo být bodové ohodnocení nulové. Firma ovšem přichází na trh s novými netradičními náplněmi dle sezónních příležitostí. Netradiční frgály jsou plněny švestkami, jahodami, lesními plody, jablky apod. V nabídce firmy jsou také velké frgály, které jsou určeny pro zvláštní příležitosti. Může být na ně “nakreslen” motiv dle požadavků zákazníků.

Charakteristiku *výrobky odpovídající trhu* ohodnotili hodnotitelé nejvyšším počtem bodů. Průměrná hodnota je na úrovni 10,3 bodů.

**Tab. 3.10 Výrobky vypovídající trhu**

4. Výrobky odpovídající trhu	0 – 12 bodů
Iniciativní výzkum trhu (sledování trhu)	11
Krátké gestace nových výrobků/služeb	12
Flexibilita nabídky	11
Opakované zakázky	10
Využití patentů, licencí	12
Ustrnutí na starém	6
<b>Celkem</b>	<b>62</b>
<b>Průměr</b>	<b>10,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.5 Výzkum trhu cílený na pokrok

*Výzkum trhu cílený na pokrok* je pátou analyzovanou charakteristikou (viz Tab. 3.11). Jelikož je frgál regionální potravina, není podle hodnotitelů efektivní sledovat vývoj ve vyspělých zemích. V oblasti výroby frgálů se používají suroviny místních dodavatelů či dodavatelů z blízkého okolí. Používané technologie se nevyvíjejí. Frgály se pečou v pecích, které firma používá již řadu let. Podnik začal péct také chleba, rohlíky a sladké pečivo, reaguje tak na potřeby zákazníků. Jednotlivé výrobky i služby odpovídají požadavkům zákazníků. Podnik přichází s novými alternativami. Nabízí také klasické zákusky, dorty, vánoční cukroví a svatební výslužku na míru. Kavárna poskytuje free wifi internetové připojení a její součástí je i dětský koutek. Venkovský krámk nabízí potravinářské potraviny, potřeby do domácnosti, ke stolování a vaření. V loňském roce došlo k rozšíření prodejní sítě o tři obchody, aby byly frgály blíže svým zákazníkům. Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. získala celou řadu ocenění: několikrát byla oceněna Perlou Zlínska a obdržela značku Regionální potravina a také cenu hejtmána Zlínského kraje.

Výzkum trhu cílený na pokrok je charakteristikou s druhým nejvyšším ohodnocení 8,3. Vysoké hodnocení této charakteristiky je dle Pollaka velice příznivé pro budoucí vývoj analyzovaného podniku.

**Tab. 3.11 Výzkum trhu cílený na pokrok**

5. Výzkum trhu cílený na pokrok	0 – 13 bodů
Sledování vývoje ve vyspělých zemích	0
Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry	12
Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů	12
Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb	10
Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby	10
Ustrnutí na starém	6
<b>Celkem</b>	<b>50</b>
<b>Průměr</b>	<b>8,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.6 Školení a motivování zaměstnanci

Další významnou charakteristikou je charakteristika *školení a motivování zaměstnanci* (viz Tab. 3.12). V analyzované firmě je v současné době 36 zaměstnanců a každý rok jsou přijímáni noví pracovníci. Ačkoliv je firma řazena mezi malé podniky, je výběr zaměstnanců přísný. Každý zaměstnanec má přesně stanovený popis vykonávané práce a vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na zdokonalování dovedností. Pracovníci jsou pravidelně informováni a odměny nejsou určeny všem zaměstnancům. V podniku je minimální fluktuace a optimální věkové složení. Délka pracovní doby je pro zaměstnance vyhovující. Frgály jsou vyráběny 12 – 15 zaměstnanci ve třísměnném provozu. Za výrobu jsou zodpovědné tři vedoucí výroby. Pracovní tým je tvořen také 14 prodavačkami. Prodavačky působící v rámci sítě prodejen jsou samostatné. Musí umět odhadnout poptávku na další den, sestavovat měsíční uzávěrky a zajišťovat dodávky zboží. Vedení podniku tvoří majitelka firmy, potom vedoucí marketingu, provozní a účetní. Účetní podniku připravuje podklady k účetní závěrce. Pro sestavení účetních výkazů a daňového přiznání využívá firma služeb externích účetní. Nula bodů získalo vzdělávání mimo podnik, které se neuskutečňuje a s ohledem na obor podnikání by bylo neefektivní. Zaměstnanci se sdružují během pracovní doby, navzájem se motivují a předávají si zkušenosti. Všichni zaměstnanci mají své vedoucí, na které se mohou v případě potřeby obrátit.

Po zprůměrování dosáhla charakteristika *školení a motivování zaměstnanci* 5,8 bodů, což je vzhledem k intervalu <0 ; 8> vysoké hodnocení.

**Tab. 3.12 Školení a motivování zaměstnanci**

6. Školení a motivování zaměstnanci	0 – 8 bodů
Stanovení zodpovědnosti a pravomocí	7
Přísný výběr zaměstnanců	7
Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce	6
Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností	7
Vzdělávací pobyty mimo podnik	0
Odměny za dobrý výkon	5
Pravidelná informovanost zaměstnanců	7
Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace	7
<b>Celkem</b>	<b>46</b>
<b>Průměr</b>	<b>5,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.7 Kapitálová základna

Sedmou sledovanou charakteristikou je *kapitálová základna* (viz Tab. 3.13). Cyrilovo pekařství s. r. o. je jednou z většiny firem, které se dluhy nevyhýbají. Zcela optimální není ani poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Část investic je hrazena cizími zdroji a část je hrazena z výnosů firmy. Podnik využívá bankovní úvěr. V roce 2011 byla uskutečněna investice do Venkovského krámků, který je přístavbou k původní prodejně a kavárně. V loňském roce otevřel podnik 3 prodejny v Rožnově pod Radhoštěm a ve Frenštátě pod Radhoštěm.

Jelikož je většina odběratelů koncovými zákazníky, nemusí firma držet značné provozní rezervy, neboť platby zákazníků probíhají v hotovosti. V prodejnách není zákazníkům umožněno platit svůj nákup platební kartou.

Podnik vlastní kromě budovy, v níž sídlí, také pozemky. Investice do pozemků a rozšiřování firmy považují hodnotitelé za zdravé. Amortizace se týká pecí, které slouží již několik let.

Průměrná hodnota charakteristiky je 6,1.



**Tab. 3.13 Kapitálová základna**

7. Kapitálová základna	0 – 10 bodů
Absence dluhů	0
Zdravý poměr vlastního kapitálu k cizímu	5
Investice kryté z vlastního výnosu	5
Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníka)	10
Skryté rezervy (ocenění inventáře)	8
Velkorysá amortizace (snížení hodnoty věcí opotřebováním)	5
Zdravé investice	10
<b>Celkem</b>	<b>43</b>
<b>Průměr</b>	<b>6,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.8 Spolehliví dodavatelé

Další charakteristikou jsou *spolehliví dodavatelé* (viz Tab. 3.14). Dodavatelé jsou velice zodpovědní a jejich dodávky jsou splněny včas a v odpovídající kvalitě a výhled do budoucna je velmi slibný. Na trhu se nachází dostatek dodavatelů, s nimiž by firma mohla navázat spolupráci v případě snížení kvality u některého současného dodavatele. Většině současných dodavatelů jsou hrazeny dodávky surovin v hotovosti. Např. suchary a vlašské ořechy jsou hotově placeny obyvatelům z blízkého okolí v den výkupu. Mezi podnikem a dodavateli je poměrně dobrá spolupráce. Ohodnocení průměrné hodnoty je na úrovni 5,8 bodů.

**Tab. 3.14 Spolehliví dodavatelé**

8. Spolehliví dodavatelé	0 – 7 bodů
Zodpovědnost za kvalitu	6
Včasné a kvalitní dodávky	6
Ochota spolupráce v otázkách technického a cenov. vývoje dodávek	5
Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti	7
Možnost platby převodem nebo v kratší lhůtě na základě skonta	5
Existuje výběr dodavatelů	6
<b>Celkem</b>	<b>35</b>
<b>Průměr</b>	<b>5,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.9 Výhodná lokalizace podniku

*Výhodná lokalizace podniku* je předposlední charakteristikou, která pomůže určit, zdali je podnik vitální či nikoliv. Plného počtu bodů dosáhly parametry sociální klid, blízkost trhu a zanedbatelná konkurence o zaměstnance. Získat a udržet si pracovité a zodpovědné zaměstnance je velmi obtížné. Ruční výroba frgálů je fyzicky náročná. Většina pracovních pozic nevyžaduje investice do vzdělání a školení. Podnik sídlí v klidné části Hrachovce blízko silnice, která propojuje Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm. Firma má blízko ke svým hlavním dodavatelům a také k silničnímu a železničnímu spojení. Všechny suroviny jsou získávány z valašského regionu, proto firma nevyužívá letecké dopravy. S místními úřady podnik nespolupracuje a daňové výhody se na něj podle hodnotitelů nevztahují. Celkové zhodnocení průměru je ve výši 6,6.

**Tab. 3.15 Výhodná lokalizace podniku**

9. Výhodná lokalizace podniku	0 – 9 bodů
Blízkost trhu	9
Blízko k hlavním dodavatelům	8
Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční, letecké	7
Sociální klid	9
Dobrá spolupráce s místními úřady	4
Daňové a jiné politické výhody	0
Zanedbatelná konkurence o zaměstnance	9
<b>Celkem</b>	<b>46</b>
<b>Průměr</b>	<b>6,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.10 Poměr k životnímu prostředí

Poslední důležitou charakteristikou je poměr firmy k životnímu prostředí (viz Tab. 3.16). Na podnik se vztahují předpisy, které mu definují, jak nakládat s odpady, respektive oleji. Jedná se o předpis 185/2001 Sb. Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Cyrilovo pekařství s. r. o. třídí odpad (plasty, papír). Dále firma zatěžuje své okolí mírným hlukem a zvýšeným silničním provozem. V žádných institucích ani programech se neangažuje. Svou činnost koncentruje na malé ploše a svým sousedům se snaží pomáhat a vycházet jim vstříc. Firma nemá na životní prostředí nežádoucí vliv. Nepůsobí na ni svou

činností negativně. Poměr k životnímu prostředí je hodnotiteli ohodnocen po výpočtu průměru 6,6 body.

**Tab. 3.16 Poměr k životnímu prostředí**

10. Poměr k životnímu prostředí	0 – 11 bodů
Žádné restriktivní (omezující) předpisy proti vlastní činnosti	10
Účast v místních institucích	0
Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí	8
Účast v programech na omezení plýtvání energií apod.	0
Snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.	10
Ochota pomoci sousedům	8
Koncentrace na vlastní činnost	10
<b>Celkem</b>	<b>46</b>
<b>Průměr</b>	<b>6,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.11 Vitalita podniku Cyrilovo pekařství s. r. o.

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. dosáhla v této metodě celkem 66,8 bodů, neboli 66,8 % (výpočet viz Příloha 7). Dle tohoto ukazatele vitality je analyzovaný podnik zařazen do druhého intervalu, pro nějž je charakteristická vitalita velmi pravděpodobná (viz Příloha 7).

Nejnižší hodnocení vykazuje charakteristika finanční výsledek s dosaženými necelými čtyřmi body, což není pozitivní výsledek. Finanční situaci je možné v následujících letech zlepšit.

Další charakteristiky spokojenost finančních účastníků, spokojení zákazníci, školení a motivovaní zaměstnanci, kapitálová základna, spolehliví dodavatelé, výhodná lokalizace podniku a poměr k životnímu prostředí obdržely kolem sedmi bodů, což odpovídá konečnému hodnocení.

Nejsilnější vazby vykazuje firma v charakteristikách výzkum trhu cílený na pokrok a výrobky odpovídající trhu. Výzkum trhu cílený na pokrok je nejdůležitějším faktorem pro budoucí vývoj firmy. Výrobky odpovídající trhu jsou ohodnoceny nejvyšším hodnocením. Jsou známkou pozitivního vnímání podniku jeho okolím a zákazníky.

## **4 Shrnutí, návrhy a doporučení**

Po zhodnocení konkurenceschopnosti potravinářského podniku je na základě vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy, analýzy konkurenčního prostředí a zhodnocení životaschopnosti firmy vytvořeno shrnutí zjištěných výsledků. Poté jsou pro podnik Cyrilovo pekařství s. r. o. vytvořeny návrhy a doporučení, které vyplývají z aplikovaných metod.

### **4.1 Shrnutí**

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. se již řadu let věnuje výrobě tradičních valašských frgálů. Podnikání této firmy je spjato s dlouholetými zkušenostmi a s osobním přístupem k zákazníkům. Firma velmi dbá na to, aby byly frgály vyráběny z těch nej kvalitnějších surovin. Se značnou pečlivostí si vybírá také své zaměstnance, kteří zpracovávají těsto na frgály tradičním způsobem a to ručně.

Z analýzy vybraných poměrových ukazatelů vyplynulo, že ve sledovaném období let 2009, 2010 a 2011 je vývoj ukazatelů klesající. Ačkoliv v letech 2009 a 2010 bylo dosahováno doporučených hodnot u ukazatelů rentability, začaly výsledné hodnoty u těchto ukazatelů postupně klesat, až se v roce 2011 ocitly pod nulovou hranicí a tedy i pod hranicemi doporučených kritérií. Platební schopnost podniku je ohrožena, neboť ve všech třech vybraných ukazatelích likvidity nebyly výsledky ve sledovaném období optimální. Ukazatele doby obratu odhalily nedostatky v oblasti doby obratu závazků, která je neúměrně dlouhá v porovnání s dobou obratu pohledávek. Dále bylo zjištěno, že kapitál firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. je financován převážně cizím kapitálem. V rámci těchto vybraných ukazatelů by bylo vhodné provést jejich analýzu také u konkurenčních podniků, ovšem v současné situaci je toto nereálné z důvodu neúplnosti potřebných podkladů. Dle výsledků modifikovaného Tafflerova indexu bylo zjištěno, že podnik byl v letech 2009 a 2010 bonitní. V roce 2011 se ocitl v šedé zóně, těsně nad hranicí bankrotního podniku.

Porterův model aplikovaný na podnikatelský subjekt odhalil, že je v současné době největší hrozbou vyjednávací síla dodavatelů. Ta je způsobena tím, že určitá skupina dodavatelů, dodávajících ovocné suchary (hrušky, jablka ad.), má značný vliv na kvalitu frgálů. Suroviny těchto dodavatelů tvoří významnou část nákladů na frgál a zároveň je nelze substituovat, aniž by nedošlo ke snížení kvality. Tito dodavatelé jsou příjemci ceny za

kilogram usušeného ovoce. Na druhou stranu jsou pro tyto dodavatele jejich odběratelé velmi významní a do budoucna by měla být jejich vyjednávací síla oslabena.

Poslední metodou, která přispěla ke zhodnocení konkurenceschopnosti firmy, je metoda hodnotící životaschopnost, neboli vitalitu, podniku podle Pollaka. Aplikováním této metody bylo zjištěno, že vitalita firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. je velmi pravděpodobná. Výsledná hodnota je na úrovni 66,8 %. Prostřednictvím Pollakovy metody bylo prokázáno, že finanční situace v podniku není optimální. Dále bylo zjištěno, že výrobky produkované firmou Cyrilovo pekařství s. r. o. odpovídají potřebám současného trhu. Podnik je svými zákazníky a okolím vnímán velmi pozitivně.

Ze závěrečného shrnutí aplikovaných metod lze usoudit, že konkurenceschopnost firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. je dobrá. I v době trvající ekonomické krize se podnik rozrůstá prostřednictvím své prodejní sítě. Bohužel nebylo možné provést zhodnocení konkurenceschopnosti s konkurenčními podniky, což by umožnilo komplexnější pohled na situaci v odvětví.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o., jež vyplývají z provedených analýz.

### **4.2.1 Návrhy na zlepšení finanční situace**

Z finanční analýzy vyplývá, že by měl podnik velice důkladně zvážit případné další investice. Zároveň by měl podnik usilovat o snížení podílu cizího kapitálu, který tvoří 66 %. Podnik by měl usilovat o zkrácení doby obratu závazků, která je příliš dlouhá. Vzhledem ke krátké době obratu pohledávek by je měl v následujících letech zkrátit na 20 až 25 dní. Tento krok by měl značný vliv na platební schopnost podniku, která je ve sledovaném období nevyhovující. Firma poskytla interní informaci, že své závazky hradí hotově, popřípadě do tří týdnů. Největší podíl krátkodobých závazků je tvořen závazky ke společníkům. Podnik by měl tyto závazky vůči společníkům, kteří poskytují finanční prostředky na překonání ekonomické krize, snížit. Firma by měla získat přehled nad svými příjmy a výdaji, sledovat přírůstky a úbytky a vývoj cash flow v čase. Na jejich základě vyvozovat rozhodnutí.

#### **4.2.2 Návrh na posílení konkurenční pozice**

V současné době se snížila rivalita v odvětví vlivem odchodu významného konkurenta z trhu. Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. by si měla uvědomit, že distribuční kanály nekončí hranicemi regionu, v němž působí, a mohla by tohoto volného prostoru využít a snažit se jej obsadit. Podnik může oslovit řetězce Billa, Tesco, Kaufland, Coop a zásobovat je frgály ve speciálních krabičkách a proniknout tak do okolních regionů. Zároveň nebude zapotřebí závratných investic, neboť výše zmíněným způsobem balení je již řadu let zásobováno Makro. Další příležitostí, jak si získat nové zákazníky, je účast na různých veletrzích a výstavách, a tak být se svými zákazníky v přímém kontaktu. Bližší informace o konaných výstavách a veletrzích lze zjistit u Státního zemědělského intervenčního fondu. Další možnosti, jak se zviditelnit, jsou Farmářské trhy ve vzdálenějších městech v Ostravě, Olomouci popřípadě v Brně či v Praze nebo každoroční jarmarky v Bystřici pod Hostýnem, ve Velkých Karlovicích, ve Vizovicích apod.

Firma Cyrilovo pekařství s. r. o. získala během své existence celou řadu ocenění, nicméně by bylo vhodné rozšířit jejich řady o značku Klasa, Vyrobeno v Beskydech nebo zcela novou značku Pravé valašské. Poslední dvě zmíněné značky, zaručují svým zákazníkům původ v regionu a kvalitu výrobků.

#### **4.2.3 Návrh na rozšíření portfolia zákazníků**

Jelikož zákaznické portfolio tvoří ve značné většině koncoví zákazníci, kteří se zároveň vyznačují vysokou loajalitou k danému podniku, bylo by vhodné rozšířit jejich řady. Firma by mohla získat nové zákazníky novými druhy frgálů. Jak již bylo uvedeno v aplikační části, setkávají se nové frgály s okamžitou oblibou. Podnik by mohl rozšířit své tradiční frgály o koláč plněný zelím, tzv. zelnák a netradiční frgály o frgál pro diabetiky, který by se mohl plnit meruňkami, jablky, povidly. Tímto krokem by firma oslovila zákazníky, kteří nemohou anebo nevyhledávají obvyklý frgál.

#### **4.2.4 Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů**

Pro firmu jsou její dodavatelé velmi významní, neboť se svými surovinami značně podílí na finálních produktech. Podnik je na svých dodavatelích velice závislý a spoléhá na ně především v oblasti kvality surovin a spolehlivosti dodávek. Mezi firmou a jejími dodavateli panují dobré vzájemné vztahy. V budoucnu ovšem může nastat situace, kdy některý z dodavatelů nebude splňovat uvedené podmínky nebo ukončí činnost ve svém odvětví.

Z těchto důvodů by bylo vhodné rozšířit portfolio svých dodavatelů, aby se závislost na nich zmírnila.

#### **4.2.5 Doporučení pro firmu Cyrilovo pekařství s. r. o.**

Podnik Cyrilovo pekařství s. r. o. si během své dlouholeté existence vybudoval velmi dobrou pověst a měl by i nadále usilovat o udržení svého jména na této úrovni. S tím velmi úzce souvisí vysoká kvalita jeho výrobků, která je zajišťována díky prvotřídním surovinám. Firma by měla zůstat i v následujících letech flexibilní jako doposud a nadále přizpůsobovat denní nabídku potřebám zákazníků. Podnik by měl i v budoucnu využívat reklamy v rádiu, v místních novinách, udržovat aktuálnost internetových stránek, jež jsou na velmi dobré úrovni, obohatit svůj facebook o další fotografie a události a rozdávat svým zákazníkům reklamní předměty (vizitky, kalendáře apod.). V neposlední řadě by firma měla stále udržovat a rozšiřovat v povědomí zákazníků tradice a kulturu Valašska, a tak jim připomínat své kořeny. V dnešní uspěchané a ekonomicky nejisté době je nezbytné, aby si zákazníci uvědomovali svou identitu a sounáležitost s regiony, v nichž žijí.

## 5 Závěr

Konkurenceschopnost je v současnosti spojována s celou řadou faktorů, ovlivňuje ji intenzita tlaků mezi konkurenty, finanční situace v podniku a v odvětví, schopnost vytvářet a realizovat strategie atd. Pro konkurenceschopnost je ovšem charakteristická také podnikavost v rámci daného odvětví, flexibilita podniku, schopnost vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se svými dodavateli, zákazníky a ve výjimečných případech také s některými konkurenty. Konkurence schopná firma by si měla uvědomovat svůj směr, kterým se chce vydat. Zda-li chce jít cestou tvrdého konkurenčního boje a neustálého posilování své pozice anebo se uzavře více do sebe a bude hledat cesty nových konkurenčních výhod.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost potravinářského podniku, jehož předmětem podnikání je výroba a prodej valašských frgálů. Zhodnocení konkurenceschopnosti bylo realizováno prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Následně byla aplikována analýza pěti konkurenčních sil a metoda Pollaka hodnotící životaschopnost podniku. Na základě zjištěných poznatků byly vytvořeny návrhy a doporučení k odstranění nedostatků a zvýšení konkurenceschopnosti.

Finanční analýza byla zaměřena na výpočet ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti za období 2009, 2010, 2011. Použitím modifikovaného Tafflerova indexu bylo zjištěno, že podnik byl v letech 2009 a 2010 bonitní, ovšem v roce 2011 se ocitl v tzv. šedé zóně vlivem investic do rozšíření firmy. Poté byla aplikována metoda analyzující konkurenční prostředí. Pomocí Porterovy analýzy byla hodnocena konkurenceschopnost podniku z pohledu vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, vyjednávací síly zákazníků, hrozby substitutů a rivality v odvětví. Analýza konkurence v odvětví odhalila nejrizikovější faktor a to vyjednávací sílu dodavatelů, která je způsobena vlivem dodávaných surovin na výsledných výrobcích, bez možnosti substituce. Zároveň byla použita metoda sloužící ke zhodnocení životaschopnosti podniku. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že vitalita firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. je velmi pravděpodobná. Ačkoliv se jedná o subjektivní metodu, potvrdila horší finanční situaci podniku a vynikající úroveň vyráběných frgálů, jež odpovídají požadavkům trhu.

Pokud chce podnik zlepšit svou finanční situaci, měl by zkrátit dobu úhrady svých krátkodobých závazků a velmi důkladně zvažovat další investiční záměry, které by nebyly pro



podnik vzhledem k jeho nynějšímu finančnímu zdraví přínosné. Dále by měla firma posílit svou konkurenční pozici prostřednictvím expanze do okolních regionů, rozšířením zákaznického a dodavatelského portfolia a nadále si udržovat svou dobrou pověst a značnou flexibilitu ve výrobě frgálů.

V rámci daného odvětví nebylo možné realizovat srovnání vybraného podnikatelského subjektu s jiným konkurenčním podnikem, neboť jeden z největších konkurentů odešel z odvětví a druhý vlastní fyzická osoba, které ze zákona nevyplývá povinnost vést účetnictví.

Věřím, že výsledná zjištění z realizovaných analýz budou pro podnik nápomocná k lepšímu rozhodování a navržená doporučení posílí jeho konkurenceschopnost.

## Seznam použité literatury

### A) Odborné knihy

1. GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2007. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.
2. HUČKA, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ a kol. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
3. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-11-8.
4. JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
5. KAŠÍK, Josef. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vydání. Ostrava: VŠB TU Ostrava. Ekonomická fakulta, 1996. 197 s. ISBN
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
9. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

10. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
11. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
12. POLLAK Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
13. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 405 s. ISBN 80-85605-11-2.
14. PORTER, Michael E. *On Competition*. 11. vydání. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
16. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. STROUHAL, Jiří a Renata ŽIDLICKÁ a Bohuslava KNÁPOVÁ a Zdenka CARDOVÁ. *Účetnictví 2010: Velká kniha příkladů*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 709 s. ISBN 978-80-251-2907-4.
18. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
19. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 240s. ISBN 978-80-7400-098-0.
20. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

21. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

#### **B) Článek v odborném časopise**

1. KAPOUN, Jan. Michael E. Porter: Konkurenční výhoda. *Moderní řízení*. 2010, č. 9, s. 71. ISSN 0026-87.

#### **C) Elektronické dokumenty a ostatní**

1. SKŘIVANOVÁ, Gabriela. *Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího v lesním školkařství*. Ostrava 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
2. ZAHUTOVÁ, Markéta. *Posouzení konkurenceschopnosti konkrétního podniku*. Ostrava, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

#### **D) Internetové stránky**

1. [http://www.frgaly.cz/pekarstvi\\_a\\_cukrarstvi\\_frgaly.html](http://www.frgaly.cz/pekarstvi_a_cukrarstvi_frgaly.html)
2. <http://www.frgaly.cz/kontakt.html>
3. <http://www.frgaly.cz/historie.html>
4. <http://www.frgaly.cz/oceneni-vyrobku-pekarstvi.html>
5. <http://www.frgaly.cz/kramek-cyrilova-pekarstvi.html>
6. [http://www.frgaly.cz/kavarna\\_cyrilova\\_pekarstvi.html](http://www.frgaly.cz/kavarna_cyrilova_pekarstvi.html)
7. <http://www.frgaly.cz/katalog>
8. <http://www.valasskyfrgal.cz/nabidka.php?stranka=0>
9. <http://www.valasskepecivo.cz/katalog.php>

10. <http://www.valasskepecivo.cz/index.php>
11. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a229633&klic=hp9n6x>
12. <http://www.eklasa.cz/>
13. [http://new.valasskakrajina.cz/?page\\_id=243](http://new.valasskakrajina.cz/?page_id=243)
14. <http://www.valasskepecivo.cz/katalog.php?kategorie=2>
15. <http://valmez.infoshopping.cz/o/115/cyrilovo-pekarstvi-frgaly-hrachovec>

## Seznam zkratek

Ad.	a další
Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
CP	cenné papíry
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
HV	hospodářský výsledek
KZ	krátkodobé závazky
Např.	například
OA	oběžná aktiva
Tj.	také jinak
VK	vlastní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 16.4.2012...

.....*Denisa Čipová*.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura firmy
Příloha 2	Výpočty poměrových ukazatelů finanční analýzy firmy Cyrilovo pekařství s.r.o. a modifikovaného Tafflerova indexu
Příloha 3	Vybraná data z ROZVAHY firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. za období let 2011, 2010 a 2009
Příloha 4	Vybraná data z VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY firmy Cyrilovo pekařství s. r. o. za období let 2011, 2010 a 2009
Příloha 5	Vyplněné tabulky pro zhodnocení Porterových konkurenčních sil
Příloha 6	Schémata zachycující významné parametry pro subjektivní posouzení hodnocených charakteristik
Příloha 7	Vyhodnocení životaschopnosti firmy Cyrilovo pekařství s. r. o.
Příloha 8	Fotografie firmy Cyrilovo pekařství s. r. o.